

**HITACHI**  
Inspire the Next

**日立 統合報告書 2024**

2024年3月期



# 日立の価値創造プロセス

日立は、以下の4要素による価値創造サイクルを回すことにより、サステナブルに成長していきます。



## Contents

### Introduction

- 02 編集方針/Our Reporting Universe
- 03 Hitachi at a Glance
- 04 日立の変遷

### Value Creation

- 06 CEOメッセージ
- 12 価値創造プロセス
- 13 デジタル戦略/Lumada
- 15 セクター別戦略

### Business Sustainability

- 22 マテリアリティ
- 24 Chief Sustainability and HR Officer メッセージ
- 25 人財戦略
- 27 CFOメッセージ/財務戦略
- 31 リスクマネジメント

### Corporate Governance

- 34 取締役会議長メッセージ
- 36 コーポレートガバナンス

### Data

- 45 過去中期経営計画の振り返り
- 46 10カ年財務データ
- 47 5カ年非財務データ
- 48 会社情報・株式情報

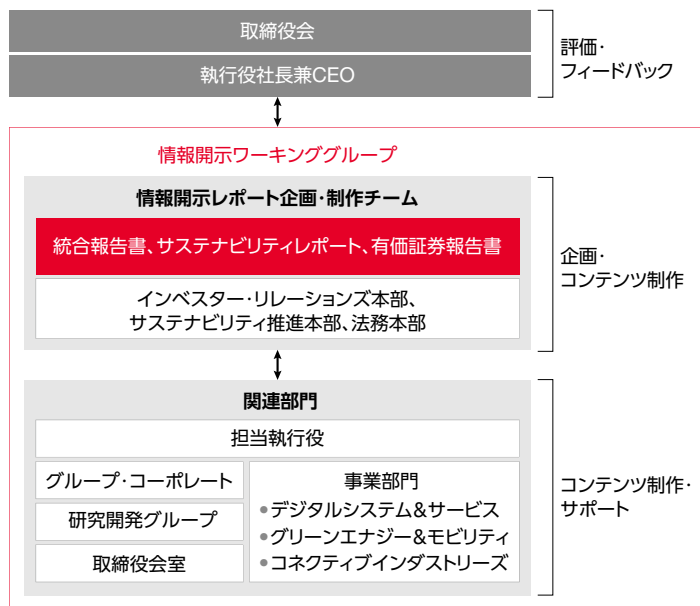
## 編集方針/Our Reporting Universe

### 編集方針

日立の統合報告書は、ステークホルダーの皆さまに日立のビジネスモデルへのご理解を深めていただくとともに、対話を通じ、さらなる企業価値の向上と価値協創への好循環につなげていくことを目的に制作しています。2024年版では、価値創造プロセスに基づき、デジタルセントリックな社会イノベーション企業をめざす日立の経営戦略・施策について要点を絞りご説明しています。日立のさらなる成長を実現する「Value Creation」、それを支える「Business Sustainability」、そして、企業価値創出の源泉である「Corporate Governance」の3つのパートで構成しています。

なお、編集にあたっては、IFRS財団が推奨する「国際統合報告フレームワーク」、経済産業省の「価値協創ガイダンス」などを参考にしています。

### 制作体制



### 報告対象範囲など

対象期間: 2023年度(2023年4月1日~2024年3月31日)

※2024年4月以降の活動内容などを含む。

対象組織: 株式会社日立製作所および連結子会社

会計基準: 別途記載がない限り2013年度以前は米国会計基準、2014年度以降は国際財務報告基準(IFRS)に準拠しています。

### 将来の見通しに関する注意事項

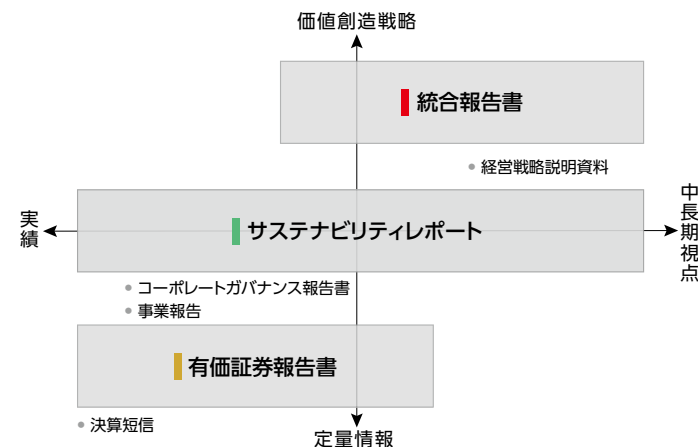
本報告書における当社の今後の計画、見通し、戦略などの将来予想に関する記述は、当社が開示時点で合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などの結果は見通しと大きく異なることがあります。

※記載の会社名、製品名は、各社の登録商標または商標です。

## Our Reporting Universe

日立は、コーポレートレポートングとして、統合報告書、サステナビリティレポート、有価証券報告書の3媒体を公開しており、それぞれ内容(定量情報~戦略情報)と時間軸(実績~中長期視点)で開示を棲み分けています。

特に、同日公開している統合報告書とサステナビリティレポートは、併せてお読みいただくことで、経営戦略に加えESGの取り組み進捗・データをご確認いただけます。その他、補完情報となる当社の各種Webサイトもぜひご覧ください。



### 統合報告書



#### 想定読者

機関投資家を中心とした  
ステークホルダーの皆さま

### サステナビリティレポート



#### 想定読者

ESG投資家を中心とした  
ステークホルダーの皆さま

### 有価証券報告書



#### 想定読者

株主・投資家の皆さま

### Webサイト

[経営戦略\(中期経営計画\)](#)

[決算情報](#)

[Hitachi Investor Day](#)

[事業報告](#)

[コーポレートガバナンス報告書](#)

[情報セキュリティ報告書](#)

[ITパフォーマンスレポート](#)

[ESG関連方針・ガイドラインなど](#)

[マルチステークホルダー方針](#)

[日立グループについて](#)

# Hitachi at a Glance

財務指標 (2023年度) 各KPIの下端に記載している数値は2022年度比の増減です

売上収益<sup>\*1</sup>

**85,643** 億円

+12%

Adj. EBITA/率<sup>\*1</sup>

**8,674** 億円 / **10.1** %

+1,426 億円 / +0.6 pts

当期利益 (親会社株主帰属)

**5,898** 億円

△592 億円

EPS<sup>\*2</sup>

**634** 円

△50 円

コアFCF

**5,714** 億円

+1,550 億円

ROIC

**8.7** %

+1.1 pts

Lumada事業

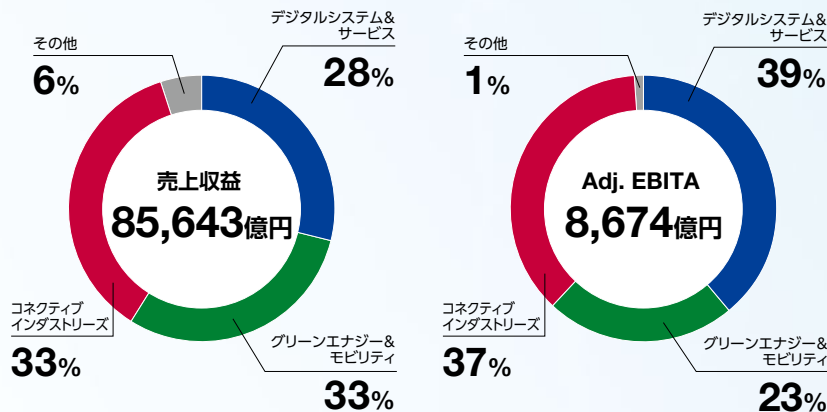
売上収益

**23,340** 億円

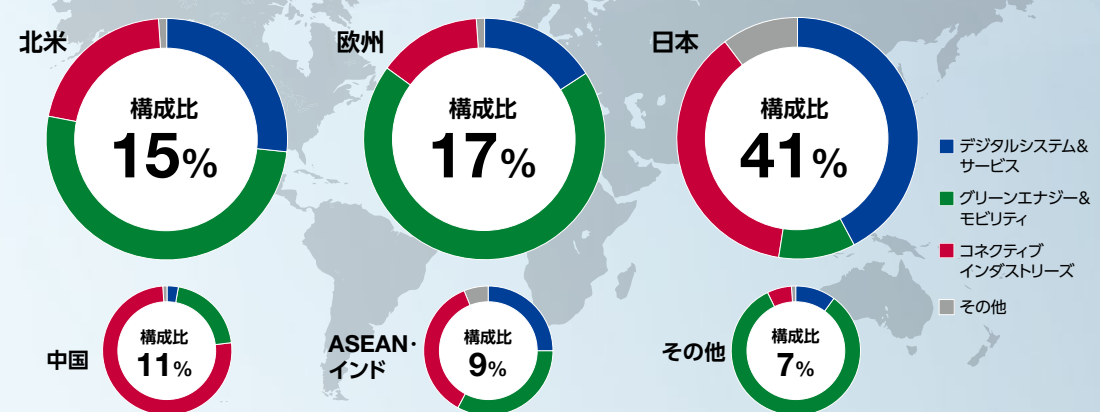
Adj. EBITA率

約 **15** %

事業構成



地域別売上収益



サステナビリティ経営指標 (2023年度)



\*1 連結合計から日立Astemoの持分法損益と、持分法適用会社化前の子会社連結数値を差し引いた3セクター(日立Astemo除く)で示す

\*2 株式分割(2024年7月1日効力発生)前の株式数で計算

\*3 事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO2総量削減率

\*4 役員層(執行役・理事)における女性比率と外国人比率



# 日立の変遷

## 創業の原点



創業者 小平浪平

創業小屋

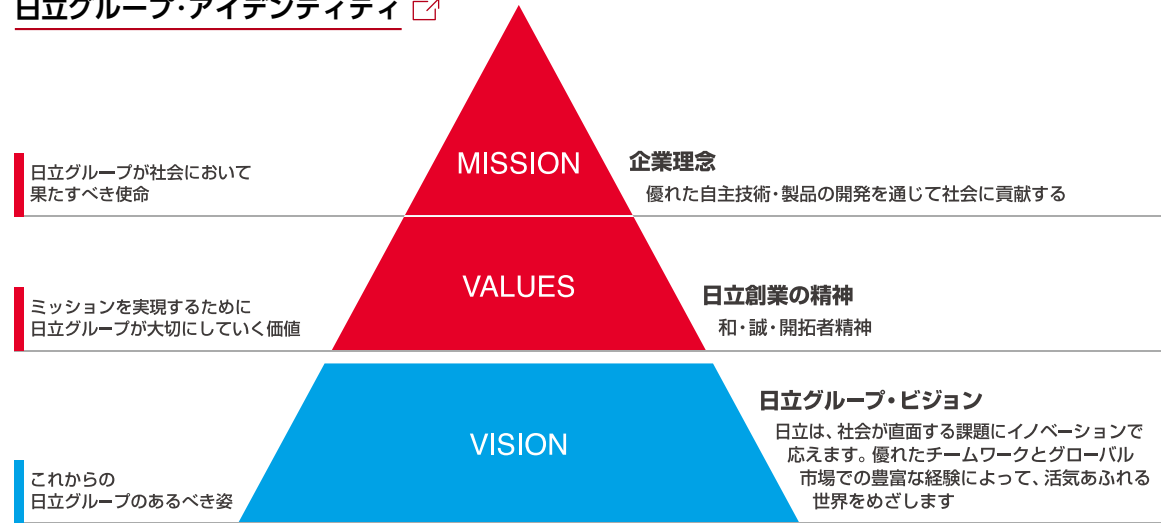
企業理念

優れた自主技術・製品の開発を通じて  
社会に貢献する

日立創業の精神

和・誠・開拓者精神

## 日立グループ・アイデンティティ

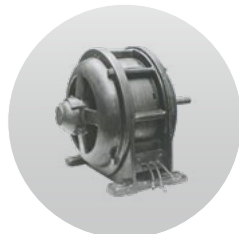


## 1910

### IT

IT、OT、プロダクトを活用するLumadaを通じて  
お客さまや社会の課題を解決

### OT・プロダクト



5馬力誘導電動機



電子顕微鏡



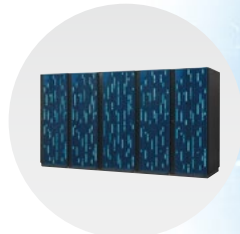
都市のインフラ整備



東海道新幹線用電車



大型コンピューターの  
開発・提供



ストレージ仮想化  
技術の開発

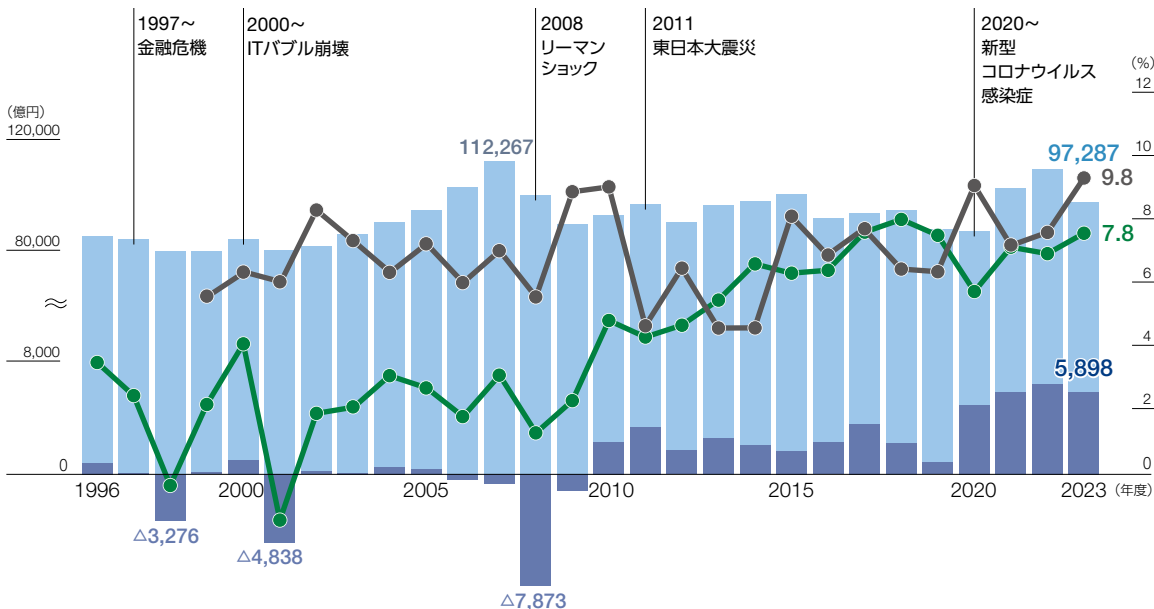


過去中期経営計画の振り返り

### 社会イノベーション事業でサステナブルに成長

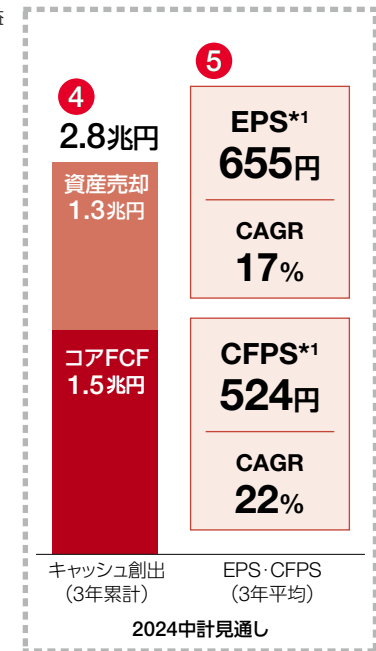
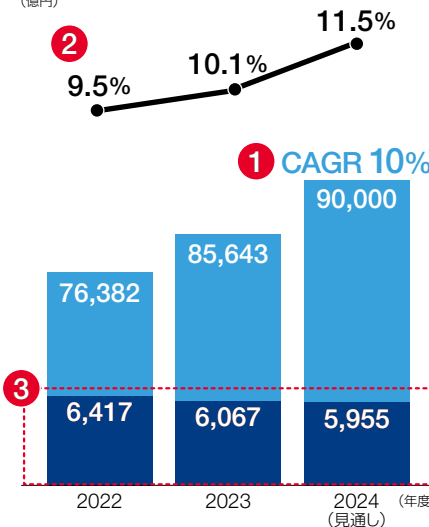
#### 業績推移

■ 売上収益 ■ 親会社株主に帰属する当期利益 ● 営業キャッシュ・フロー率 ● 調整後営業利益率



#### 2024中期経営計画 (①②③は3セクターの数値です)

■ 売上収益 ■ 親会社株主に帰属する当期利益 ● Adj. EBITA率 (億円)

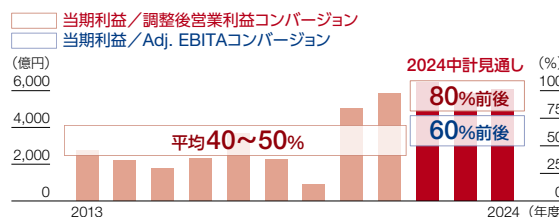


#### 2024中計での改革と成果

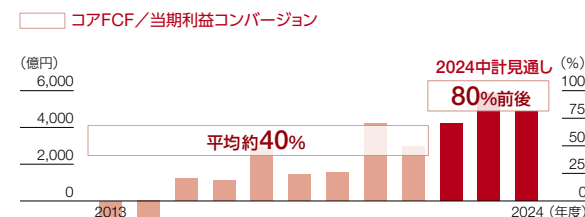
- 1 売上収益の成長**  
2021-2024年度 CAGR 10%
- 2 収益性の向上**  
収益性の高いLumada事業を中心に、グローバルでの社会イノベーション事業が成長を牽引
- 3 当期利益の安定化**  
リスクマネジメントシステムの強化
- 4 キャッシュ創出力が拡大**  
3年累計 コアFCF 1.5兆円

#### 5 EPSとCFPSの成長 当期利益とコアFCFが安定して拡大

##### 当期利益と営業利益コンバージョン推移\*2



##### コアFCFと当期利益コンバージョン推移\*2



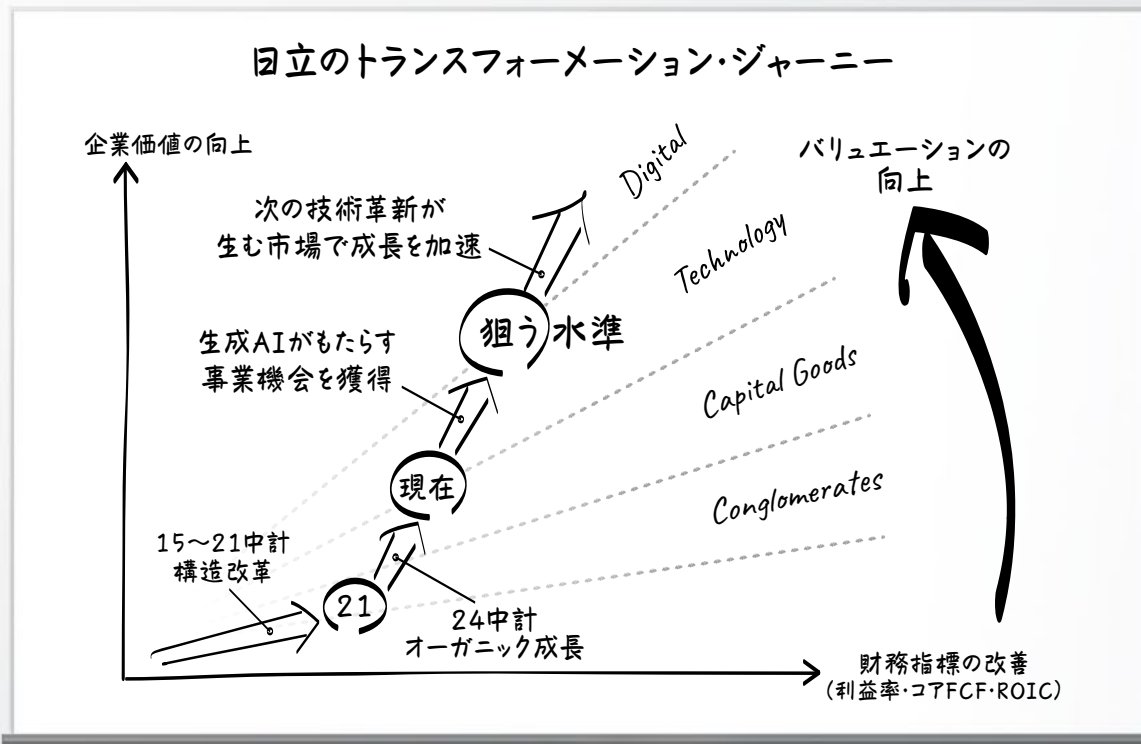
\*1 株式分割(2024年7月1日効力発生)前の株式数で計算

\*2 2013年度は米国会計基準に基づき算出

# CEOメッセージ

## コングロマリットから デジタルセントリックな社会イノベーション企業へ 成長機会をつかみ、企業価値向上へ進化を加速

執行役社長兼CEO 小島 啓二



## 社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざす変革の旅

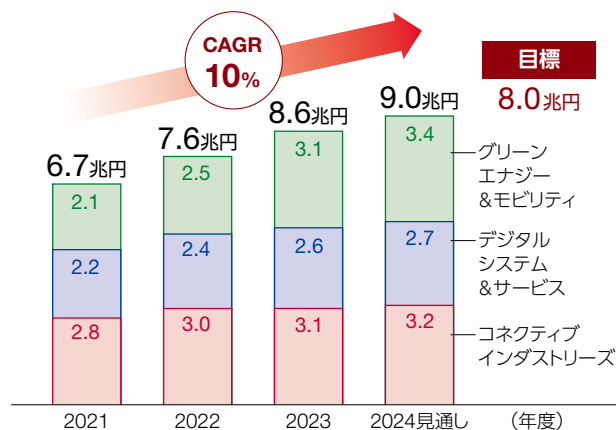
日立は、社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざして、10年以上にわたるトランスフォーメーション・ジャーニーを続けています。過去10年以上にわたる経営変革は、「社会イノベーション」という、日立がもつIT×OT×プロダクトを生かし、顧客協創により社会課題を解決する事業ビジョンの確立から出発しました。他社にない社会イノベーション事業の強みをつくるためにはデジタル化の加速が不可欠と考え、2016年に「Lumada」を立ち上げました。そして、社会イノベーション事業をコア事業に据えて、2015中計から2021中計まで事業ポートフォリオ改革を断行してきました。

これまでの構造改革を経て、現在の2024中計では、オーガニック成長へと大きくかじを切りました。Lumada事業を軸にコングロマリットから脱却し、資本市場からの評価は、資本財とテクノロジー銘柄の中間に位置づけられるマルチプルへと改善しました。さらにグローバルなデジタル企業と並ぶ水準のバリュエーションへと向上させるため、デジタルセントリックな企業をめざして成長を加速させています。

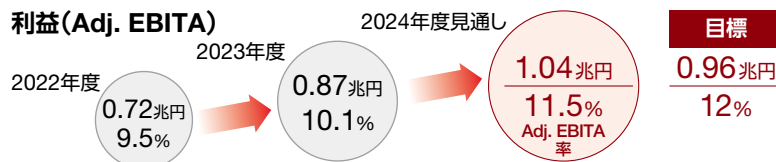
## 常に「成長」の二文字を追い求める企業へ

2024中計では「デジタル」「グリーン」「コネクティブ」の3つの技術潮流に沿って強い事業ポートフォリオを構成し、オーガニック成長へと経営のモードを大きくシフトしました。DX、GXの追い風を生かしたトップライン成長、Lumada事業の拡大による利益率向上、リスクマネジメント強化による当期利益の安定化、そして最も重視しているキャッシュ創出力の強化に取り組んできました。その結果、今中計で掲げた主要

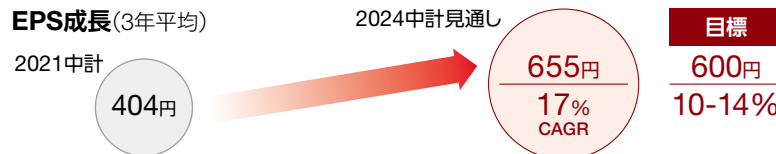
### 売上収益の成長



### 利益(Adj. EBITA)



### EPS成長(3年平均)



### 投資効率(ROIC)

年度	2022年度	2023年度	2024年度見通し	目標
投資効率(ROIC) (%)	7.6%	8.7%	9.5%	10%







KPIは、売上収益成長率10%、Adj. EBITA率11.5%、ROIC 9.5%、EPS成長率17%\*1、コア・フリー・キャッシュ・フロー1.5兆円(3年累計)と、目標とする財務構造をおおむね達成する見通しが立っています\*2。また、ボトムラインとキャッシュ・フローの安定化・創出強化の指標として掲げた当期利益コンバージョン\*3およびコア・フリー・キャッシュ・フローコンバージョン\*4は、それぞれ60%以上、80%以上という水準に改善し、創出したキャッシュを成長投資と株主還元に分しながら、オーガニックかつ持続的に成長できる軌道にしっかりと乗せることができました。

\*1: 2024年7月1日付けの株式分割前の株式数で計算

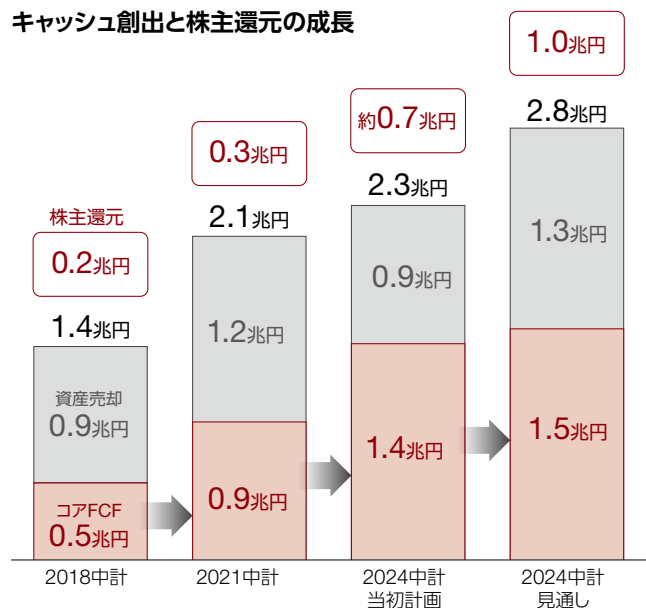
\*2: 売上収益およびAdj. EBITA率は3セクターの数値。成長率は2021年度から2024年度のCAGR

\*3: 当期利益÷Adj. EBITA

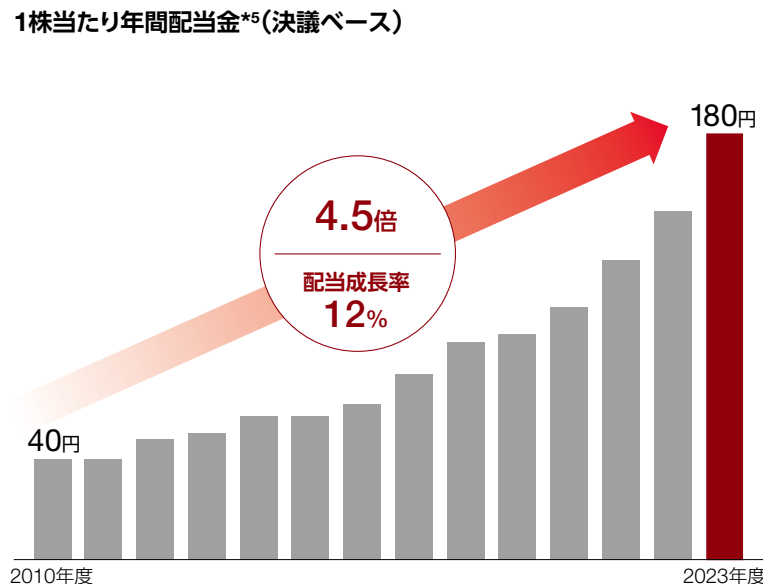
\*4: コアFCF÷当期利益

2024中計では、これらの事業成長を支えるサステナブル経営  に力を入れてきました。企業価値向上の出発点は、ガバナンスの強化です。グローバルトップクラスの強力な取締役体制のもと、株主価値と役員報酬の連動を強化  しました。中計の主要KPIはもちろんのこと、グローバル競合比較でのTSR成長率を報酬指標に採用することで、成長重視のインセンティブ制度とし、中計達成と企業価値向上へのコミットメントをより強化しました。また、ガバナンスにおいては透明性の向上も重視すべきポイントと認識し、ステークホルダーとのコミュニケーションに取り組んでいます。



### キャッシュ創出と株主還元の成長



### 1株当たり年間配当金\*5(決議ベース)



\*5 2018年度実施の株式併合が2010年度期首に実施されたと仮定して算出

グローバルでサステナブルな事業成長に必要となる環境  と人的資本の取り組みも強化しています。GX関連需要の伸びにより、CO<sub>2</sub>排出削減貢献量は、目標である3年平均での1億t/年を上回る1.53億t/年に達する見通しです。また、自社における2030年度までのカーボンニュートラル達成に向けたCO<sub>2</sub>総量削減率は、目標である50%を上回り74%に達する見通しです。人的資本の強化策  として、デジタル人財投資を推進し、目標の9.7万人を達成する見込みであるほか、経営リーダー層のグローバル化も推進し、2024年4月1日からは4人の執行役員副社長の半数、そして全執行役の22.9%が外国籍となる新たな経営体制をスタートさせました。

日立は、これらの事業と経営の強化により拡大したキャッシュを原資として、新たな成長機会への投資と、株主の皆さまへの還元をバランス良く実施できるようになりました。今中計期間では、キャッシュ創出力の強化を踏まえた配当を実行し、過去13年間の配当成長率は12%となりました。また、自己株式取得は、実施済みの3,000億円に加え、今期も2,000億円の取得を進めています。

今後もガバナンス体制、そして経営体制を強化し、責任の所在(アカウンタビリティ)と定量的指標(メトリック)をクリアにし、現状に安住することなく、「成長」の二文字を追求することで企業価値を向上させていきます。

## 生成AIとデジタルがもたらす大きなビジネスチャンス

2024中計期間中に出現した生成AIは、今後の日立のトランスフォーメーション・ジャーニーにとって欠くことのできない転換点をもたらす技術革新です。生成AIはITの歴史を紀元前後に分けるほどの巨大なインパクトをもつテクノロジーだと捉えています。そのインパクトは、短期的にも中長期的にも事業機会をもたらすものと考えています。

生成AIはさまざまな社会課題を解決するキーテクノロジーになると期待されていますが、生成AI時代では、インターネット時代のように指数関数的な成長は実現できません。生成AIをフルに活用するには、データセンターなどのデジタルインフラだけでなく、そのインフラを稼働させるための大量の電力が必要になるからです。またこうしたインフラを建設するためには昨今不足している労働力や資源の確保が必要です。このように物理的制約が生成AIによるデジタル成長を律速する構造であるため、リアルとサイバーの調和が求められています。日立は、このような社会課題を解決すべく、生成AI時代に沿った、IT×OT×プロダクトを活用したOne Hitachiでのソリューションを展開していきます。

まず短期的には、ソフトウェア開発におけるエンジニア不足の解消、データセンター関連システム需要の拡大、半導体製造検査・装置需要の拡大が極めて大きな事業機会となっており、すでに事業へのポジティブなインパクトをもたらしています。中長期的には、深刻化する電力不足への対応と同時に、発電・変電所や建設現場、設備保守などのフロントラインワーカーの負担軽減と生産性向上を両立させていきます。生成AI普及と相互依存関係にある物理的制約をスパイラル的に解消させるモデルをつくることで、生成AIの社会インパクトは最大化できるでしょう。そのモデルをつくる上で、キープレイヤーである電力会社や建設会社、ハイパースケーラーなどとの関係をもっていることは日立の大きな強みです。

これらの大きなビジネスチャンスは、デジタル、グリーン、コネクティブの3つのセクターが連携して初めて獲得できると考えています。例えば、生成AIを活用したソリューション提供においては、ハイパースケーラーや電力会社といった関係するプレイヤーとタイミングを合わせて投資や事



業を進めていく必要がありますが、これらの会社は異なる会社でありそれぞれ違うビジネスモデルをもっています。そこで、日立の3セクターが連携し、データセンター需要に応えながら電力不足を解消し、生成AI活用を推進するという、リアルとサイバーが調和された統合的な成長戦略の提案ができると考えています。

日立は、このように生成AIなどにより急速に拡大し始めた市場に対応した投資を進めています。2024年度は1兆円の投資を計画していますが、成果をしっかりと刈り取りながら、次期中計でのさらなる成長につなげます。

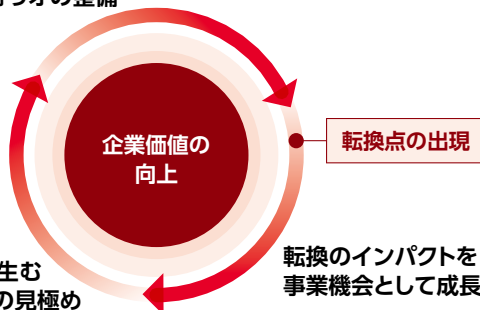
## テクノロジーを見極め、転換点に素早く対応する

日立が、企業価値向上のトランスフォーメーション・ジャーニーを続けてこられたのは、次の転換点を生むテクノロジーを見極め、その活用がもたらす恩恵と、活用が生み出す社会課題の両方に対応できる準備を整えてきたからだと言えます。CEOの仕事とは、未来を読み、テクノロジーの動向を理解し、そのために必要なポートフォリオ、テクノロジーに投資をしてそろえておくこと、そして、これらのリソースを成長機会に集中させることだと考えています。

今後、生成AIによる生産性向上は研究開発分野でも発揮され、量子計算や抗老化、核融合といった、商用化にはまだ時間がかかると考えられている次の転換点が想定より早く来る可能性があります。それに対応するため、計測や診断、細胞培養といった技術を磨き、これらの分野が将来大きく花開く可能性に備えています。また、コーポレートベンチャリングを通じたスタートアップとの連携やグローバルアカデミアとの積極的なオープンイノベーションを行うことで先を読む力を磨いています。さらに次の転換点を見越したバックキャスト型R&DやM&Aなども実行し、転換点が出現したら一気に成長のアクセルを踏めるように備えています。

### 大きな転換点をもたらす社会課題に素早く対応する力を磨く

次の転換点を見越した  
事業ポートフォリオの整備



次の転換点を生む  
テクノロジーの見極め

テクノロジーとそのインパクトを見極めるために

オープンイノベーション
アカデミアとのグローバルエコシステムで次の社会課題の解決に取り組む
コーポレートベンチャリング
次のユニコーンをめざすスタートアップ企業への投資と協業
バックキャスト型R&D
未来からのバックキャストでブレークスルー技術を創出



そのときにCEOは、3つのセクターを連携させ、例えば「次はデータセンターにいくぞ」と方向性を示していきます。日立のコーポレートステートメントである「Inspire the Next」は、お客さまが次に必要とするものを先回りして提案するという、創業以来のマインドセットを表現するもので、日立のDNAであり、魅力だと思っています。

これからのリーダーに求められる役割は、One Hitachiでのチーム戦を世界中で展開するために、従業員一人一人がもつそれぞれの「ワクワクすること」「やりたいこと」を一つの強いエネルギーにすることです。これは買収などによって新たに日立グループに加わった事業、技術、人をインクルージョンさせていくことを含みます。日立の創業の精神である「和」「誠」「開拓者精神」の「和」とは、現代風に言えば「インクルーシブリーダーシップ」であり、いろいろな意見がある中で、それを一つ上の視座から見て、統合的にまとめてリードしていくことです。このリーダーシップにより、日立は、ますます社会イノベーション事業で発展できると考えています。

## ガバナンスの深化により価値創造を推進

将来にわたり企業価値を向上させていくため、日立は、強いガバナンス体制のもと、規律ある成長投資とポートフォリオのシンプル化を継続的に推進します。

成長投資は、投資リターンを重視します。その上で、M&Aはオーガニック成長を支えるボルトオン型のM&Aを実行し、強いPMI能力でグループシナジーを早期実現します。さらに投資のリスクマネジメントも徹底します。これらが私たちの成長モデルには不可欠です。また、必要な設備投資は積極的かつ迅速に実行しますが、オーバーキャパシティを回避するようにバランスをうまく取っていくことが重要だと考えています。

事業ポートフォリオの複雑さは経営にとって大きなリスクです。Lumada戦略との整合性を踏まえ、常にシンプル化をめざします。アセットの売却あるいはJVなどの事業提携においても、資本効率を重視した経営判断を行っていきます。強いガバナンスをもとに価値創造を続け、デジタルセントリックな企業をめざして高い目標を設定し、目標に向かって進化することで成長を加速させます。

日立の企業価値向上のトランスフォーメーション・ジャーニーでは、株主をはじめとするステークホルダーの皆さまとの対話がますます重要になります。これまで、投資家の皆さまから多くのインサイトをいただき、それらをよく理解して迅速かつ的確に実行することで、結果へとつなげてきました。資本市場からの評価が高まる一方で、求められる経営スピードと正確性も高まっていますので、ガバナンスを深化させながら、コンプライアンスやリスクマネジメントの観点でも、早い段階でリスクを見つけ、迅速に対処していきます。そして今後も、いただいた助言を経営に反映し続けるとともに、成長の成果は株主還元として皆さまと分かち合いたいと考えています。

2024年度は、2024中計を完遂すると同時に、オーガニック成長の加速を続ける、次の中計に向けた極めて重要な1年です。サステナブル社会の実現に貢献する社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざし、アグレッシブに成長を加速していきます。



## 価値創造プロセス

### 価値の源泉

#### グローバルで多様な組織・人材<sup>\*1</sup>

- 多様な人材が活躍できるDEI推進
- 成長マインドを支える報酬体系
- グローバルトップクラスのボード

海外従業員比率	58%
役員における女性比率	12%
外国人比率	25%
デジタル人材	95,000人
エンゲージメントスコア	68.6

#### 技術潮流を捉えたグローバルアセット

- 潮流にマッチした3つのビジネスセクター
- 4つの共通戦略機能
- グローバルマーケットを捉える海外地域本社

グローバルアセット比率 <sup>*2</sup>	70%
---------------------------	-----

#### イノベーション創出力

- 次のLumadaソリューションを仕込むバックキャスト型のR&D
- スタートアップ投資

R&D投資 <sup>*1</sup>	2,901億円
スタートアップへの投資	運用総額 600M\$

#### 他社にないビジネスモデル

- Lumadaの顧客協創フレームワーク
- グローバル顧客へのアプローチを実現するOne Hitachiの仕組み

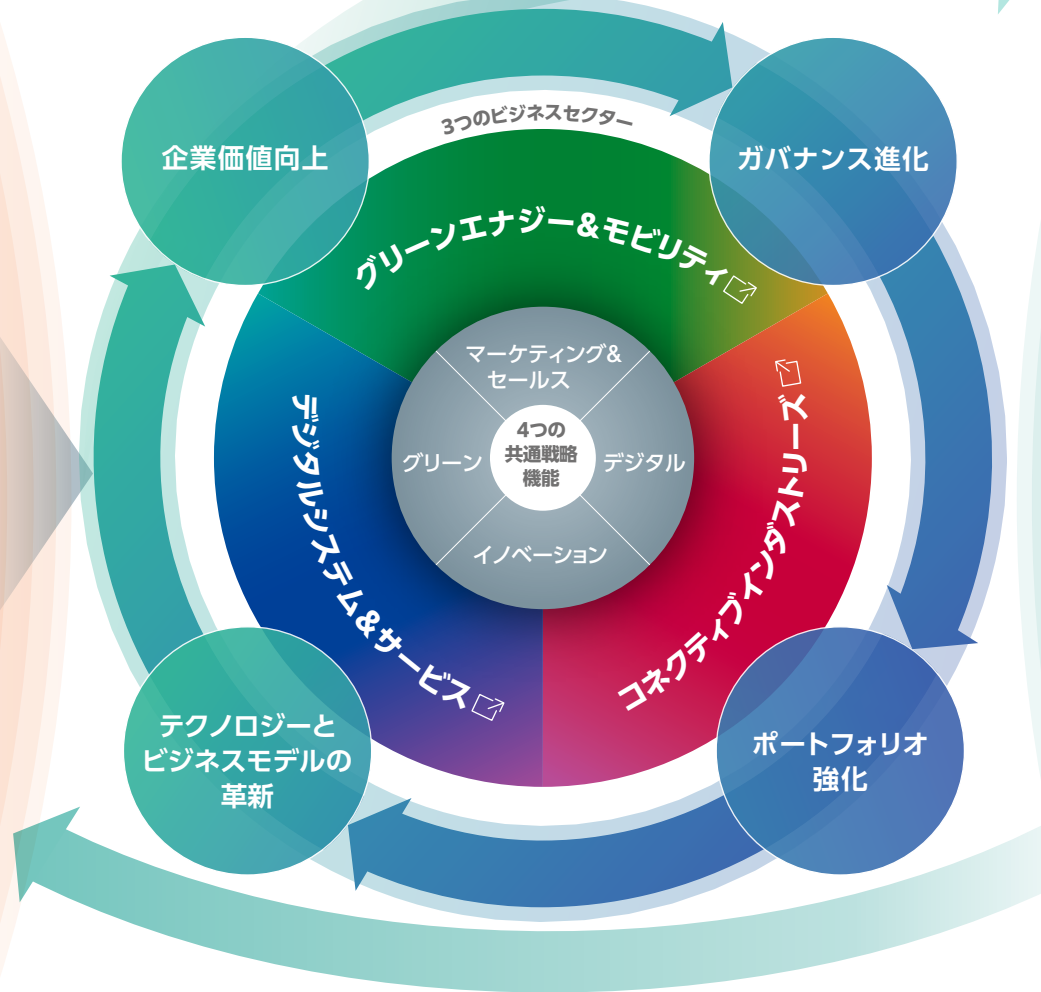
Lumadaユースケース(累計)	1,409件
ソリューション(累計)	221件

#### Lumada Innovation Hub Tokyo<sup>\*1</sup>

訪問者数	21,000人
協創実績	130件

アライアンスプログラムパートナー	70社
------------------	-----

## 社会イノベーション事業でサステナブルに成長



#### マテリアリティ

環境	レジリエンス	安全安心	幸せな生活	誠実な経営	DEI
----	--------	------	-------	-------	-----

レジリエントな組織の実現 | ■コーポレートガバナンス | ■リスクマネジメント

企業理念 | 優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する

## 創出価値

データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える

プラネタリーバウンダリー  
地球を守る社会を維持する  
Society

ウェルビーイング  
一人一人が快適で活躍できる社会  
People

#### CO<sub>2</sub>排出量削減への貢献

1億5,300万t/年<sup>\*3</sup>

#### DX/GXに貢献するLumadaが成長を牽引

売上収益成長(YoY) <sup>*4</sup>	+12%
Adj. EBITA率 <sup>*4</sup>	10.1%
Lumada売上収益比率	27%
Adj. EBITA率	約15%
EPS <sup>*5</sup>	634円
CFPS <sup>*5</sup>	614円
株主総利回り	186.9% (過去3年)

<sup>\*1</sup> 記載した数値は2023年度の実績

<sup>\*2</sup> 2021年度


<sup>\*3</sup> 2024中計期間中における3年平均値(見通し)

<sup>\*4</sup> 連結合計から日立Astemoの持分法損益と、持分法適用会社の子会社連結数値を差し引いた3セクター(日立Astemo除く)で示す

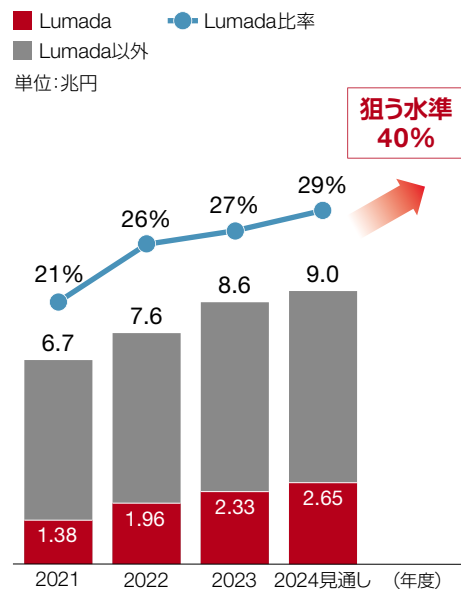
<sup>\*5</sup> 株式分割(2024年7月1日効力発生)前の株式数で計算

## デジタル戦略/Lumada

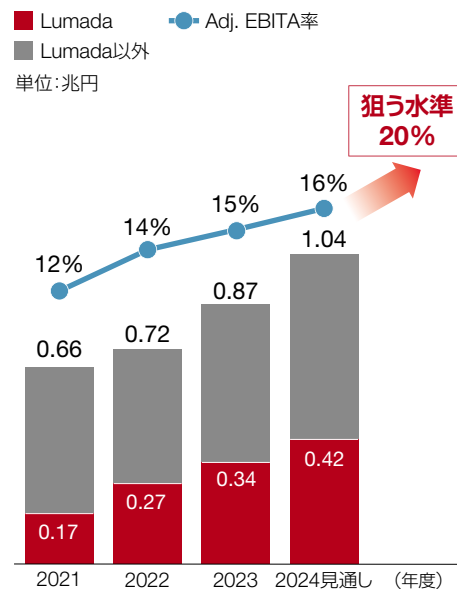
### ▶ 成長ドライバーとしてのLumada

日立はIT×OT×プロダクトを活用してお客さまとともに社会課題を解決する「社会イノベーション事業」を推進しています。そして、社会イノベーション事業の基盤となるデジタル技術やナレッジ、ビジネスモデルなどを結集した仕掛け・仕組みがLumada  です。日立は、Lumadaを活用した顧客協創を通じて、お客さまのDXを迅速に実現し、新たな価値を創出しています。2024中計におけるLumada事業の売上収益2兆6,500億円の目標達成に向けて、生成AIによる生産性向上や成長投資による新たな事業機会の獲得などを通じ、グローバルでのLumada事業のさらなる拡大をめざします。

#### 売上収益





#### Adj. EBITA

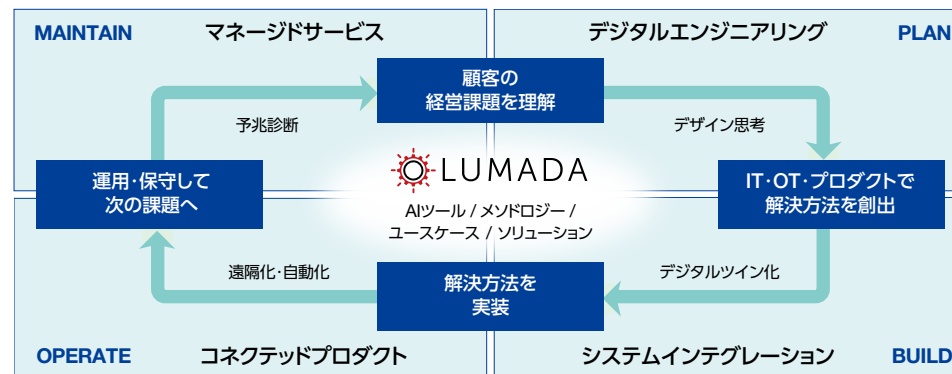


### ▶ Lumadaのビジネスモデル(顧客協創フレームワーク)

Lumadaのビジネスモデルである顧客協創フレームワークは、顧客課題の理解とソリューションの創出(PLAN:右上)から始まり、IT×OT×プロダクトを組み合わせたソリューションの実装(BUILD:右下)、運用(OPERATE:左下)、保守(MAINTAIN:左上)という4象限のサイクルを、データとテクノロジーを活用して継続的に回しながらお客さまへの提供価値を高めていく循環型ビジネスモデルです。

4象限のどのフェーズを起点にしても、End-to-Endで価値協創のサイクルを回すことが可能であり、蓄積してきた豊富なアセット(AIツール、メソドロジー、ユースケース、ソリューションなど)を、お客さまの課題に応じて活用することで、新たな価値を素早く創出できます。

日立はIT、OT、プロダクトを一社でもち、多岐にわたる業種・業界で事業を展開するユニークな企業です。エネルギーや鉄道、産業分野において、グローバルに拡大し続けるプロダクト・インストールベースを活用して、デザイン主導のデジタルエンジニアリング力  を有するGlobalLogicのほか、OTやプロダクトのナレッジを有するエキスパートが、One Hitachiで協働しています。  これにより、お客さまの業務の効率化やコスト削減にとどまらず、カスタマーエクスペリエンス(CX)向上やビジネスモデルの変革など、包括的なDXパートナーとして、お客さまの事業成長を継続的に支援します。





## ▶ One HitachiでLumada事業を拡大

2022年に米国シリコンバレーに設立した日立デジタルは、グローバルでのLumada事業拡大の司令塔としてデジタル戦略の策定・実行をリードしています。これまでに日立エナジー、日立レール、GlobalLogic、Hitachi Vantara、Hitachi Digital Services各社CEOを含むトップマネジメントで構成するDecision & Advisory Boardの設置や、それぞれの事業分野に設置したChief Lumada Business Officer(CLBO)による相互連携など、One HitachiでLumada事業を拡大する体制を整えてきました。2024年度からは、日立デジタルやGlobalLogic、Hitachi Digital Services、Hitachi Vantaraなどデジタル各社と日立エナジー、日立レールなどOTセクター各社の経営陣が取締役に相互参画する体制を整備したほか、OTセクターで活躍するビジネスの実務者クラスの人財交流も加速するなど、セクターを横断したデジタル戦略の立案・実行体制の確立が進んでいます。



デジタル、OTセクター各社のリーダーが一堂に会し最新のテクノロジーや取り組みを議論

## ▶ 生成AIによるLumadaの進化

生成AI は、さまざまな社会課題の解決とイノベーション創出を加速し、Lumadaを新たな成長ステージへと進化させる革新的テクノロジーです。日立はグループ全社において、生成AIを活用し業務の飛躍的な生産性向上と新たな成長機会の獲得に向けた取り組みを進めており、Lumadaの事業成長と収益性やキャッシュ創出力の向上が期待できます。

国内では、2023年5月に生成AIの安全・有効な利活用を推進するための組織「[Generative AIセンター](#) 」を設立し、豊富なナレッジや適用技術を蓄積してきました。グローバルでは、生成AI活用で先行する[GlobalLogicの知見を生かし社内外での取り組みを拡大](#) すると

ともに、日立デジタルを中核に、Hitachi Vantara、Hitachi Digital Services、OTセクターを含めたフロント部門、R&D部門などとユースケース、ナレッジ、アーキテクチャー、各地域のポリシーに基づいた対応を共有する連携体制を構築し、生成AIの適用を加速しています。

[システム開発の分野](#) では、ミッションクリティカルなシステム開発の知見と生成AIとを組み合わせ、高い品質を確保しながらシステム開発の生産性向上に取り組んでいます。またOT領域に強みをもつ日立ならではの取り組みとして、鉄道やエネルギーインフラ、産業用設備などの保守高度化や大規模工事などの現場作業の効率化など、日立グループのもつ膨大なOTやプロダクトのナレッジやデータと生成AIをかけ合わせ、[フロントラインワーカーの生産性向上に向けた取り組み](#) も始めています。生成AIの適用コンサルティングから基盤導入、運用まで、お客さまの生成AI活用をトータルに支援し、新たな成長機会を獲得していきます。

生成AIによるイノベーション加速に向けては、グローバルパートナーとのエコシステムの構築も不可欠です。[NVIDIA](#) 、[AWS](#) 、[Google Cloud](#) 、[Microsoft](#) など各社との戦略的アライアンスにより、AIソリューションの開発や生成AIエンジニアの育成などを進めています。

また、さらなる成長に向けて日立グループ全体で3,000億円の生成AI関連投資 を推進しています。日立独自のドメインナレッジを組み込んだ生成AI共通基盤整備のほか、生成AIのas-a-Service提供に向けたサービス開発、GlobalLogicの人財活用(インソース拡大)などのサービス・エンジニアリング強化、さらには人財育成プログラムを通じた5万人の生成AIスペシャリスト育成やM&Aによる人財獲得、スタートアップ連携などを進めています。

## ▶ One Hitachiで急拡大するデータセンター需要に対応

生成AIの進展により、データセンターの需要が急激に拡大しています。データセンターの構築・運用には、電力の送配電・受変電や冷却設備に加え、ITインフラの運用保守が必要不可欠であり、日立の強みであるIT×OT×プロダクトの力を最大限に発揮できる分野です。すでにデータセンター向けプロダクト・ソリューションで大きなパイプラインをもつ日立エナジーの強みも生かし、[One Hitachiでデータセンター向けのソリューションをトータルに提供](#) して、急拡大するデータセンター需要をLumadaの成長につなげていきます。

## セクター別戦略

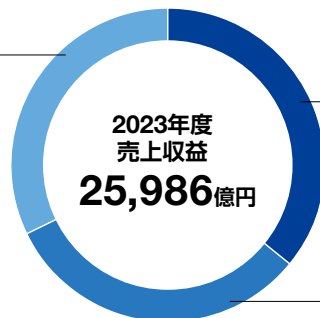
## デジタルシステム&amp;サービス/DSS

## 事業構成

## サービス&amp;プラットフォーム

9,835億円 / 32%

サービス&プラットフォーム
Lumadaを牽引するデジタルエンジニアリングとクラウド関連サービスの提供
AIやアナリティクスなどデジタル技術の開発
<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタルエンジニアリングBU: エクスペリエンスデザイン、デジタルエンジニアリング</li> <li>クラウドサービスプラットフォームBU: クラウドサービス、セキュリティ、ITプロダクツ (ストレージ・サーバー)</li> </ul>



## フロントビジネス

11,112億円 / 36%

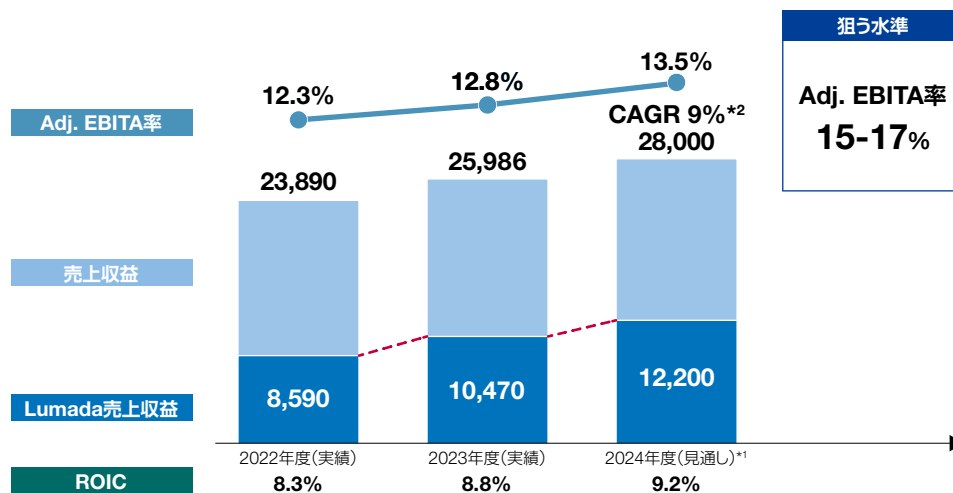
フロントビジネス
ミッションクリティカル領域のIT/デジタルシステムの構築・運用
<ul style="list-style-type: none"> <li>金融BU: 銀行・保険・証券向け基幹システム構築・運用、デジタルソリューション、サービス提供</li> <li>社会BU: 官公庁・自治体など公共分野、電力・交通・通信など社会インフラ向け基幹システム構築・運用、デジタルソリューション、サービス提供</li> </ul>

## ITサービス

9,698億円 / 32%

ITサービス
IT/デジタルソリューションの開発・運用
<ul style="list-style-type: none"> <li>日立システムズ: システム運用・監視・保守を強みとし、ITライフサイクル全域をカバーするワンストップサービス提供</li> <li>日立ソリューションズ: パッケージ、サービスを組み合わせた、生産性向上や新事業創出のためのソリューション提供</li> </ul>

## 業績推移 単位:億円



\*1 2024年7月31日公表 \*2 2021-2024年度 CAGR

## Investor Day(デジタル戦略)

## 徳永 俊昭

執行役員社長  
デジタルシステム&サービス統括本部長



## ▶ 市場環境

北米・欧州では依然として不透明なマクロ経済環境によるお客さまのIT投資抑制の傾向があるものの、日立のもつIT×OT×プロダクツの優位性が発揮できる市場は、今後もグローバルに成長が見込まれています。また、国内市場を中心にITシステムのモダナイゼーションやDXの旺盛な需要が継続しています。日立が注力する金融、政府・地方自治体、通信・メディア、エネルギー、交通・物流、製造、ヘルスケアのグローバルデジタル市場は2024年から2027年までに年平均13~20%で拡大すると予測しています。


## ▶ 2024中計の進捗

GlobalLogicが、主力のデジタルエンジニアリング事業において、ボルトオン型M&Aも活用したドメインナレッジと人材拡充により着実に成長を続けています。また、社会インフラや産業設備における運用保守の高度化やサービス型(リカーリング)へのビジネスモデルの変革など、GEMやCIなどのOTセクターとのシナジーも順調に拡大しています。さらに、グローバル市場における、IT×OT×プロダクツのシナジー加速に向け、サービス提供体制の再編・強化も行いました。一方、国内市場においても、強みであるミッションクリティカルな大規模SIやDX案件が増加し、売上・収益性ともに大きく伸長しています。この結果、DSSセクターの受注残(2023年度末)は前年度末比15%増の約1.5兆円まで積み上がり、2024年度の売上収益は当初計画を上回る2兆8,000億円、Adj. EBITA率は13.5%の見通しです。DSSセクターは、Lumada事業の牽引役として、デジタル市場における持続的な成長に向け、変革を着実に進めています。

## ▶ 成長戦略

DSSセクターは、長年にわたり金融や社会分野などミッションクリティカルな領域で培ってきた高信頼なシステム構築力・運用力、また生成AIをはじめとした先進テクノロジーやソリューションでお客さまのDXを実現する豊富なデジタル人材を有しています。成長を支えるデジタルのリソースやケイパビリティを継続的に強化するとともに、GEMセクターやCIセクターとのシナジーを加速し、日立のもつIT×OT×プロダクトの優位性を最大限発揮できる領域で、市場成長率を上回る売上・収益性をめざします。



### グローバルビジネスの拡大


デジタルソリューションのEnd-to-Endでのグローバルサービス提供体制を継続的に強化しています。具体的には、GlobalLogicのデザイン、デジタルエンジニアリング力で創出した革新的なデジタルソリューションを、Hitachi Vantara、Hitachi Digital Servicesによる高信頼・高効率なクラウド・マネージドサービス環境で実現しています。加えて、サービス開発・提供拠点や人材の拡充などデジタルのリソース・ケイパビリティの強化に取り組むほか、OTセクターとの連携をさらに加速し、エネルギーや鉄道、産業分野など日立グループのプロダクト・インストールベースへのデジタルの融合  を進め、グローバルDX市場の成長を獲得していきます。


### フロント・ITサービス事業の拡大


DSSセクターの強みであるプロジェクトマネジメント力をさらに強化し、現在稼働する約6万人/月の人材に加え、GlobalLogicのエンジニア活用によるリソースの拡充と生成AIによるSIの生産性向上を加速します。旺盛な国内DX需要に向けて、ミッションクリティカルなSI・DX案件の実行力をさらに高め、フロント・ITサービス事業の拡大を図ります。

### 生成AIの活用によるさらなる成長

DSSセクターは、多くの先進ケースを有するGlobalLogicや、生成AI活用のノウハウ・ナレッジ  を結集した「Generative AIセンター 」などにより、日立グループ全社のAIトランスフォーメーションを牽引するとともに、国内外のお客さまとの協創、新たな成長機会につなげています。GlobalLogicは、AI関連オファリングで10年以上にわたり業界をリードしており、約1万人のAIエンジニアと500件を超えるAI活用プロジェクトの実績を有し、いち早く生成AIも活用

してきました。 例えば、日立エナジーのカスタマーセンターにおける品質向上の取り組みなど、GlobalLogicの先進技術・ノウハウを日立グループ内へ展開し、新たな価値創出が始まっています。

また、国内においても、ミッションクリティカルなシステム開発の知見と生成AIを組み合わせ、金融分野をはじめとしたお客さまとの協創が拡大  しています。システム開発の生産性向上や業務の効率化において効果を確認しており、今後、適用案件をさらに広げていく計画です。

なお、生成AIの活用においては、高信頼・高効率なデータマネジメント基盤が必要不可欠です。Hitachi Vantaraが得意とするストレージの仮想化により、企業独自データとオープンデータ、オンプレミスとクラウド環境とを統合的かつ透過的に管理運用できるハイブリッドクラウドソリューションの適用を加速します。さらに、NVIDIA DGX BasePOD™の認定を取得した「Hitachi iQ 」を新たに開発し、生成AI基盤の強化も継続的に推進しています。

### 価値協創ストーリー

#### 全国エリアでの電力需給調整の最適化を可能に 次期中央給電指令所システム受注

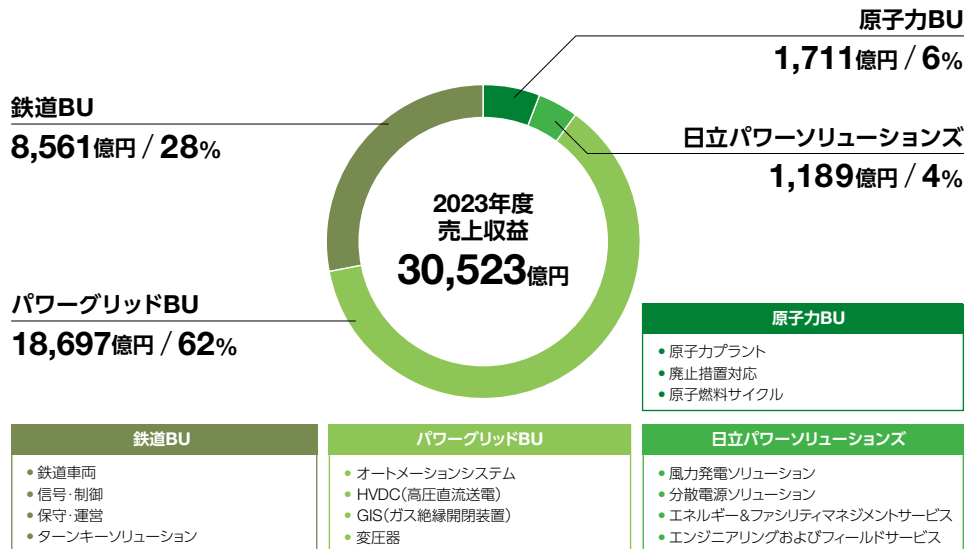
一般送配電事業者10社により設立された送配電システムズ合同会社から、日本全国エリアでの電力需給調整の最適化を実現する基幹システム「次期中央給電指令所システム」を2023年10月に受注  しました。これまでエリアごとに開発されてきた中央給電指令所システムを、沖縄エリアを除く全国で共有化します。日立エナジーが有するグローバル標準パッケージとDSSセクターのミッションクリティカルな基幹システム開発ノウハウとを融合し、日本の電力供給の安定化と脱炭素化社会の実現へ貢献します。



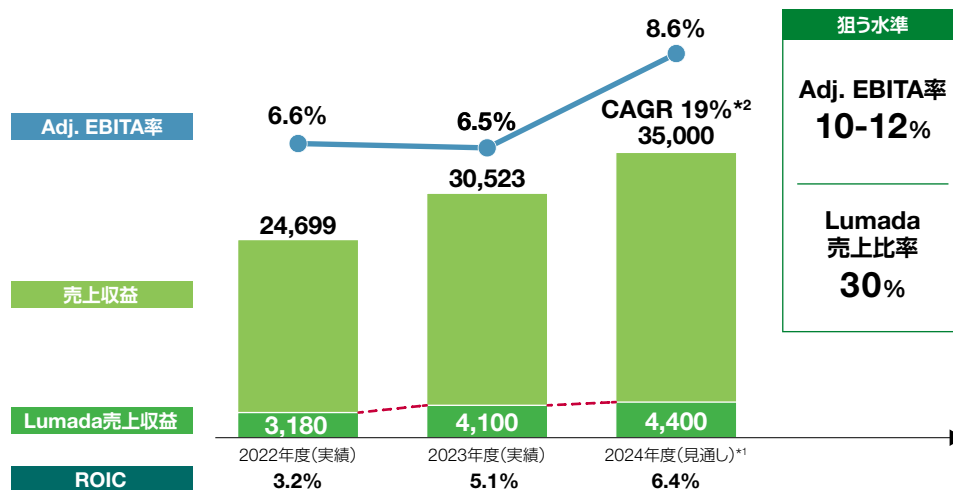


## セクター別戦略

## グリーンエネルギー&amp;モビリティ/GEM



## 業績推移 単位:億円



\*1 2024年7月31日公表 \*2 2021-2024年度 CAGR

## Investor Day(グリーン戦略)

## アリスティア・ドーマー

執行役員副社長  
グリーンエネルギー&モビリティ  
戦略企画本部長



## 市場環境

カーボンニュートラルの実現に向けた電化の促進、エネルギー安全保障の重要性の高まり、生成AIの利用増加に伴うデータセンターの需要拡大により、世界の電力需要は2050年までに現在の2倍以上になると予想されています\*3。これは、グリーンエネルギーやパワーグリッドソリューションにとっての潜在的な事業機会となります。またモビリティ市場も成長し続けています。タレス社の鉄道信号関連事業(以下、GTS)の獲得により各国におけるプレゼンスが増加し、2024年に9.3兆円と予想されているグローバル鉄道市場のアクセス可能な市場でのビジネスチャンスが拡大します。

\*3 IIEA, World Energy Outlook 2023]に基づく日立推定

## 2024中計の進捗

2023年度の業績は堅調に推移しました。2024年度の売上収益は約3.4兆円、Adj. EBITA率は8.6%と、さらに高い目標を掲げています。2024年度後半からは、これまで実施してきたオペレーショナル・エクセレンスと効率化の施策が実を結び始めることが見込まれます。また、ガバナンスの強化や、お客さまとともにやってきたビジネスモデル変革やリスク低減など、受注残のクオリティと利益率向上に継続的に取り組んできました。例としては、パワーグリッド事業での長期フレームワーク契約の標準化やEPCリスクの最小化、またキャパシティ・リザーベーション契約およびその前受金を活用した設備投資などを実施しています。

## ▶ 成長戦略

### デジタル・サービスビジネスの成長

日立エナジーの受注残\*4は4.7兆円と大きく成長しています。またさらなる事業ポートフォリオの強化に向け、サービス・デジタル事業の拡大にも取り組んでおり、2030年までに日立エナジーのサービス事業を3倍に拡大することをめざしています。この実現のために、同社の有するグローバルで2,000億ドル超の巨大なインストールベースを活用したサービス・メンテナンスの提供を推進し、日立とお客さまにとっての新たな価値を創出します。また、データセンターなどの新たな成長セグメントへの進出においては、DSSセクターと協業し、さらなる製品・サービスのデジタル化を進めます。


また、2024年7月1日付けで、アンドレアス・シーレンベックが日立エナジーの新CEOに就任しました。シーレンベックは、エネルギー転換への取り組み、ならびにサービス事業のデジタル化における優れた実績を有しています。新CEOのフレッシュな視点で、日立エナジーの今後の成長をリードします。

鉄道事業では、現在売上の約20%を占めるサービス・メンテナンス比率を拡大していきます。デジタルアセットマネジメントの事業展開は、コア事業である既存製品をベースに、日立グループのグローバルリソースと連携し、デジタルメンテナンスのビジネスレイヤーを追加していきます。


\*4 2023年度末時点


### 戦略的M&Aによる成長

2023年度は、スペインの電力変換・制御ソリューションサプライヤーであるeksエナジー社とイタリアのモビリティ・産業向け電力機器メーカーのCOET社の買収を実施しました。両社はそれぞれバッテリー蓄電システムやEV充電に関する豊富な実績・先端技術を有しており、既存の顧客基盤をベースに2社のケイパビリティを生かし、事業を拡大させていきます。

また、2024年5月31日にGTSの買収を完了  しました。本買収により、戦略的な地域の補完と魅力的な新たな地域への参入が可能となり、顧客基盤の大幅な拡大と業界をリードする信号・制御技術を獲得するとともに、9,000人の高度な技能をもつ人財が加わります。日立の鉄道事業は、従来、車両事業と信号・制御事業の比率がほぼ同等でしたが、この統合により、今後、信号・制御事業が7割へと変化し、年間9,000~9,500万ユーロ(暫定概算値)が見込まれます。さらに、GTSが有する、チケットングや料金システムのアプリケーションなど、信号制御以外の分野におけるソフトウェアのケイパビリティを活用し、日立のデジタル事業との連携を通じて、デジタルサービスの拡大と利益率の向上をめざします。

### 設備投資とイノベーション

さらなる成長のため、戦略的な設備投資やイノベーションへの投資を実行しています。日立エナジーでは、変圧器生産拡大への15億ドルを含め、2027年までに製造・エンジニアリング・デジタル・R&D・パートナーシップに総額60億ドルの投資を計画  しています。

モビリティの分野では、北米での鉄道事業拡大に向け、成長戦略を遂行しています。昨年は米国初となる完全自動運転都市鉄道システムをホノルルで運行開始  し、ポルチモアをはじめとした各都市への鉄道システムの納入を進めています。また、まもなく米国メリーランド州に完成する工場は、日立がもつ先進的なデジタル技術を適用した最先端のデジタルファクトリーであり、北米を中心とした旺盛な鉄道需要に対応していきます。

### グリーンを牽引する事業の加速

日立は、パワーグリッド事業および鉄道事業のほかにもサステナブルな世界の実現に貢献する事業を有しています。電力需要が拡大の一途をたどる中、原子力発電がエネルギーミックスにおいて重要な役割を果たすと期待されています。日立はGEベルノバ社との合弁会社を通じて、小型モジュール炉(SMR\*5)の開発を進めており、米国、カナダ、ポーランドなどのパートナーと緊密に連携しています。また、日立パワーソリューションズは、日本国内におけるエネルギー設備のネットワークを活用し、エネルギーマネジメントやファシリティマネジメントなどさまざまなデジタル技術やサービスをCNaaS\*6としてお客さまへ展開しています。

\*5 Small Modular Reactor

\*6 Carbon Neutral as a Service

### 価値協創ストーリー

#### 米国パターン・エナジー社と、HVDCシステムの運用を支援するサービス契約を締結

日立エナジーは、米国の再生可能エネルギー開発会社であるパターン・エナジーと、サンジア送電プロジェクトのHVDCシステムの運用を支援する複数年のサービス契約を締結しました。同社はHVDC変換所の高度な保守、サイバーセキュリティサービスなどの幅広いサポートを提供します。これはサービス・デジタルの強化に資するもので、継続的なサポートへのコミットメントを明確にするものです。持続可能性とお客さまの価値向上に焦点を当てた最先端のデジタルサービスにより、ライフサイクル全体にわたり、HVDCシステムの運用を支援します。



## セクター別戦略

## コネクティブインダストリーズ/CI

## 事業構成

## インダストリアルデジタルBU

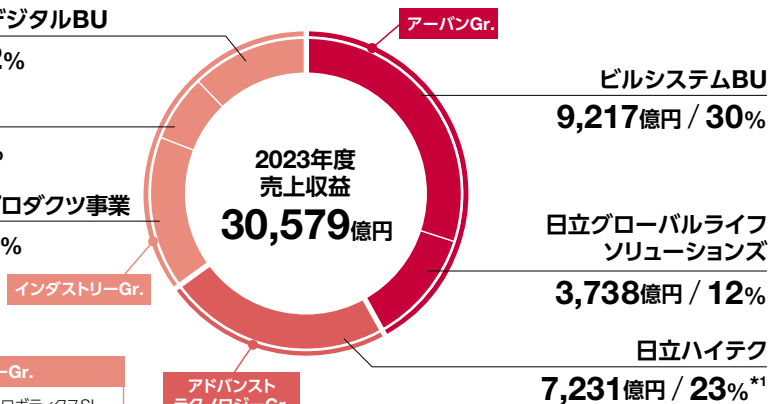
3,706億円 / 12%

## 水・環境BU

2,120億円 / 7%

## インダストリアルプロダクツ事業

4,872億円 / 16%



**インダストリーGr.**

- 産業・流通ソリューション、ロボティクスSI
- 上下水道・ユーティリティソリューション
- 非量産プロダクト  
(プロセス圧縮機、小型無人搬送ロボット、ドライブシステムなど)
- 量産プロダクト  
(空気圧縮機、マーキング、受変電機器など)

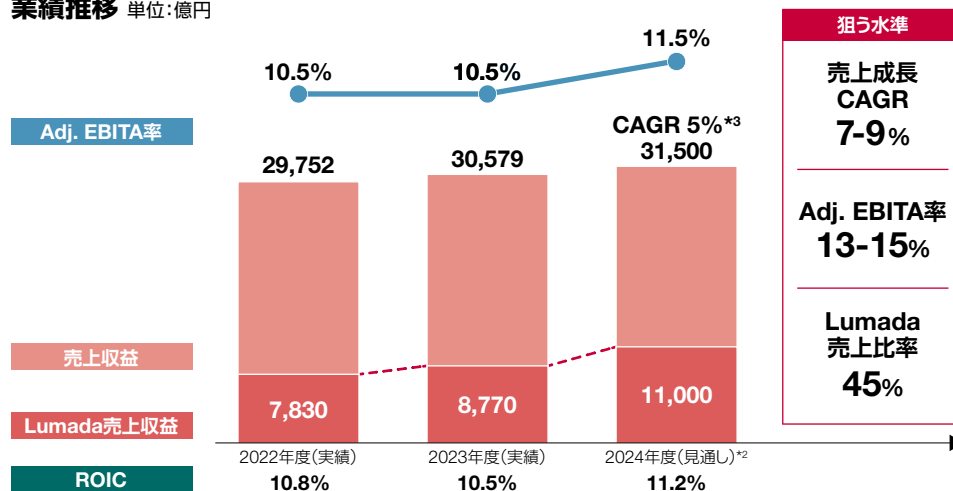
**アドバンスドテクノロジーGr.**

- ヘルスケア(生化学免疫分析装置、細胞自動培養装置、粒子線治療システムなど)
- 計測・分析(半導体計測評価装置、電子顕微鏡など)

**アーバンGr.**

- 昇降機:ビルサービス(エレベーター・エスカレーターなど)
- 家電:空調システム

## 業績推移 単位:億円



\*1 2024年度よりヘルスケア事業本部が日立ハイテックへ承継。これに伴い、2023年度の日立ハイテックの数値は、この変更を遡及した数値。

\*2 2024年4月26日公表 \*3 2021-2024年度 CAGR

## Investor Day(コネクティブ戦略)



## 阿部 淳

執行役員社長  
コネクティブインダストリーズ  
事業統括本部長

## ▶ 市場環境

CIセクターは、DX、GX により大きく成長するファクトリー、ラボラトリー、ビルディングをターゲット市場としていきます。製造分野では、生成AIや電動化の拡大により、半導体製造やバッテリー製造、また、ヘルスケア分野では、バイオテクノロジーの進展により、分子診断、バイオ医薬製造、個別化医療、低侵襲治療において、市場規模が大きく成長すると見込んでいます。さらに、電力不足、資源枯渇といった世界的な問題から、グリーンビルディング、サーキュラーエコノミーのサービス分野においても高成長が見込まれます。

## ▶ 2024中計の進捗

CIセクター全体でLumadaおよびリカーリング事業を強化し、収益性の向上に取り組んだことで、2024年度は売上成長(CAGR)5%\*3、CIセクターの全部門でAdjusted EBITA率が10%を超える見通しです。また、CIセクターの強みであるプロダクト×OT×ITによるトータルシームレスソリューションを拡大し一体運営を強化することで、Lumada売上収益は2024年度に向けたCAGRが28%\*3と大幅に成長する見通しです。

リスクマネジメントの観点では、中国不動産市況悪化への対応を進めました。昇降機事業の新規受注が減少する中で、リニューアルや保全の拡大で収益を確保しています。

また、今後の成長に向けた先行投資として、2024年度の後半から急速に回復・拡大する半導体製造に対して、日立ハイテックの顧客協創拠点の整備や設備投資を実施しています。



## ▶ 成長戦略

### 成長機会の獲得に向けた基本方針

CIセクターでは、DX、GXがもたらす産業分野の高成長市場を捉えて、日立が保有するラインビルド、計測・分析などのキーとなる技術を組み合わせることにより新たな成長機会を獲得し、トップラインを伸ばしていきます。

それに向けた基本方針として、CIセクターでは、産業系プロダクト事業と新たな成長分野にフォーカスしたインテグレーション事業を両輪として強化し、DSSセクターやGEMセクターとのシナジー創生を加速させ、Lumada事業を拡大していきます。産業系プロダクト事業の強化については、プロダクトのR&Dを強化するとともに、豊富なインストールベースを生かしたデジタルサービスを付加していくことでプロダクト周辺のサービス事業を拡大していきます。インテグレーション事業の強化については、生成AIなどのデジタル技術のさらなる活用に向けてGlobalLogicとの連携を強化するとともに、ボルトオン型M&AなどによりJRオートメーションのロボティクスSIを強化していきます。また、新たな成長軌道に向けて、高成長の製造・ヘルスケア・サービス分野に投資を集中していきます。

### 成長機会の獲得に向けた具体的な取り組み

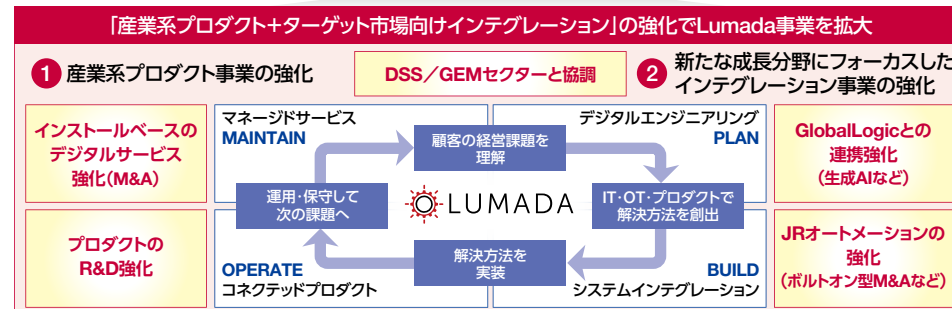
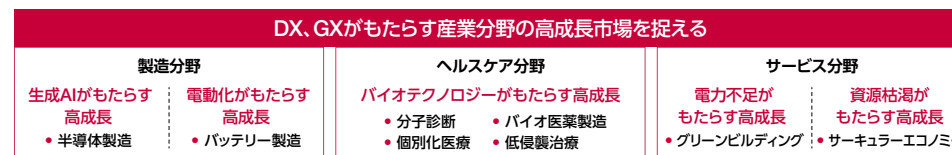
半導体製造では、測長SEM、光学検査装置、解析装置などのグローバルトップクラスの「半導体製造・検査装置」、顧客近傍の協創拠点で収集した「顧客データ」、データを統合・紐づけるデータ統合プラットフォームなどの「デジタル」で、生産性向上ソリューションを提供していきます。バッテリー製造では、先行ソリューションである異物検査装置や電子顕微鏡、ロールプレス、クリーン環境・超低露点制御などの「製造・検査装置」をベースに、自動化ラインビルディングなどの「ロボティクスSI」と、バッテリーライフサイクルマネジメントなどの「デジタル」で、量産の効率化と循環型バリューチェーンの構築を行っていきます。

また、バイオ医薬製造では、日本トップクラスの納入実績がある培養槽や細胞自動培養装置などの「培養プロダクト」と、バイオ医薬品業界の「法規制ドメインナレッジ」、日本トップクラスのシェアを有する医薬分野のMES/LIMSや再生医療等製品バリューチェーン統合管理プラットフォームなどの「デジタル」で、製造プロセスの早期立ち上げを行います。分子診断・個別化医療、低侵襲治療では、生化学・免疫分析装置、DNAシーケンサー、粒子線治療システムなどのグローバルトップクラスの「診断・治療装置」をベースに、がん遺伝子検査パートナーとの協創に

よる「デジタル」で、がん治療を高度化していきます。

さらに、サービス分野では、空気圧縮機、マーケティング、パワーエレクトロニクス・ドライブシステム、昇降機、業務用空調といったプロダクトの「豊富なインストールベース」と技術力・業務ノウハウ・知見などの「ドメインナレッジ」を強みに、「デジタル」でサービスを進化させるとともに、グリーンプロダクトのラインアップ強化も図っていきます。

MES: Manufacturing Execution System LIMS: Laboratory Information Management System



### 価値協創ストーリー

#### 野村不動産とのスマート&グリーンビルディング事例

野村不動産株式会社は、東京・芝浦エリアで建設を進めている「BLUE FRONT SHIBAURA」S棟のビルOS\*として、日立のビルIoTソリューション「BuilMirai」を採用しました。今後、両社では、「BuilMirai」の活用を通じて、効率的なビルの運用や省エネルギーの実現をめざしていきます。



\*ビルOS:建物内のアセットを抽象化されたデジタルアセットとして扱うことで、データの標準化を行うとともに、ビル設備と多様なサービスを連携させ、アプリケーションの開発を加速させるデータ連携基盤。



# Business Sustainability

日立では多様な人材が世界中で活躍しています。ここでは、2023年度にグループ&グローバルで社内外でさまざまな実績を挙げた方々をご紹介します。このほか、社会課題の解決に取り組む姿を紹介する「日立の人」もぜひご覧ください。

• Turning rigorous t



## マテリアリティ

### ▶ サステナブルな社会の実現に向けて——日立のマテリアリティ

日立は、サステナビリティを事業戦略の中核に据えた「サステナビリティ経営」を実践しており、社会イノベーション事業を通じたサステナブルな社会の実現に向けて取り組んできました。

2024中計においては、「データとテクノロジーでサステナブルな社会を実現して人々の幸せを支える」ことをめざす姿として掲げています。[プラネタリーバウンダリー](#) の9つの領域のうち、すでにいくつかは限界点を超えている中、日立はそれぞれの限界点を意識し、地球を守り、社会を維持する経営を行います。地球を守ることと、一人一人のウェルビーイングが両立する未来を実現するための社会課題の解決を日立はめざしています。

### マテリアリティ分析のプロセス

日立は、社会課題の網羅的な把握を出発点とし、サステナビリティの観点でのリスクと機会の分析を行うとともに、ステークホルダーからのフィードバックを踏まえて、6つのマテリアリティとそれらを構成する15のサブ・マテリアリティを明確化しました。

日立は、このマテリアリティをもとに、サステナビリティ施策の管理を行い、経営会議や取締役会において各マテリアリティの進捗状況や新たな取り組みを議論しています。

日立は現在CSRD(EU企業サステナビリティ報告指令)やISSB(国際サステナビリティ基準審議会)などで規定されているサステナビリティ開示基準の理解・対応への準備を進めています。社会環境の変化およびステークホルダーからの要請の変化を踏まえ、マテリアリティおよびその特定プロセスについて継続的に見直していきます。

STEP 1	社会課題の網羅的な把握	<ul style="list-style-type: none"> <li>SDGs、GRIスタンダード、SASBスタンダード、ESG社外評価項目などから社会課題をピックアップ</li> </ul>
STEP 2	日立にとっての重要度の観点から課題を優先付け	<ul style="list-style-type: none"> <li>2050年からのバックキャストによる日立が貢献すべきイノベーション領域を特定</li> <li>リスクと機会の分析</li> </ul>
STEP 3	ステークホルダーにとっての重要度の観点から課題を優先付け	<ul style="list-style-type: none"> <li>投資家、NGO、ESG評価機関からの評価やコメントなどに基き重要性を評価</li> <li>投資家、NGO、サステナビリティの有識者とのダイアログを通じた評価</li> </ul>
STEP 4	マテリアリティの特定	

### サステナビリティ戦略推進体制

日立は、Chief Sustainability Officerであるロレーナ・デッラジョヴァンナ執行役専務の指揮のもと、サステナビリティへの取り組みをグループ全体で推進しています。詳細は、[サステナビリティレポート](#) をご参照ください。

マテリアリティ	めざす姿
<b>環境</b> 脱炭素と資源循環への貢献	日立は、気候変動領域のイノベーターとして、優れたグリーンテクノロジーで、すべての事業セグメントのお客さまへ価値を提供し、カーボンニュートラルな社会の実現に貢献していきます。また、サーキュラーエコノミーへの移行に向けて資源循環を推進します。
<b>レジリエンス</b> 社会インフラの維持と迅速な回復に寄与	日立は、自然災害、パンデミック、サイバー攻撃などのリスクに即応できるシステム・ソリューションの提供を通じて、サプライチェーンの迅速な回復や社会インフラの維持に貢献し、人々の安心な暮らしを守ります。
<b>安全安心</b> 安全安心な社会づくりに貢献	日立は、安全安心な暮らしを支える都市づくりを担う、ビル、モビリティ、セキュリティ分野などのソリューション提供を通じて、人々の快適で活動的な生活の実現に貢献します。
<b>幸せな生活</b> 心身ともに健康で豊かな人生に貢献	日立は、より多くの人々が絆を育み、健康で豊かな生活を実現できるように、我々のヘルスケアおよびデジタルテクノロジーで支援します。また、従業員の幸せとウェルビーイングこそが日立の未来をより大きく花開かせる大地であるという思いから、従業員の幸せとウェルビーイングの実現を追求し続けます。
<b>誠実な経営</b> 企業倫理および人権尊重の徹底	日立は、世界各地の社会インフラを担う企業として、社会から信頼される高い倫理観をもって経営を行い、人権を尊重し、安全な職場環境を提供していきます。誠実な経営を徹底するための仕組みを事業活動および意思決定の基準に反映し、従業員のみならず、協創パートナー、コミュニティとともにサプライチェーン全体で取り組みます。
<b>ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン (DEI)</b> すべての人が生き生きと活躍できる社会への貢献	日立には、バックグラウンド、年齢、性別、セクシャルティ、家族構成、障がい、人種、国籍、民族、宗教を問わずすべての人のための居場所があります。日立は、従業員を公平に扱い、それぞれの「違い」を認めることにより、すべての人が能力を最大限発揮できるように引き出します。お互いを尊重し、あらゆる違いに価値を置くことを通じて、市場を深く理解し、より良いアイデアを生み、イノベーションを起こしていきます。



## マテリアリティを構成する15のサブ・マテリアリティと目標

マテリアリティ	サブ・マテリアリティ(目標/KPI)		FY2023進捗	貢献するSDGs	
環境 脱炭素と 資源循環への貢献	脱炭素	バリューチェーンにおける カーボンニュートラル	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY2030:事業所(ファクトリー・オフィス)のカーボンニュートラル</li> <li>FY2050:バリューチェーン全体のカーボンニュートラル</li> </ul>	ファクトリー・オフィスにおける CO <sub>2</sub> 総量削減率 74%(FY2010比)	
		事業を通じたCO <sub>2</sub> 削減貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY2024:CO<sub>2</sub>排出削減貢献量1億t</li> </ul>	CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量 1.53億t/年*1	
	資源循環	サーキュラーエコノミーへの移行	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY2024:新規開発製品のエコデザイン全面適用</li> <li>FY2030:製造拠点からの廃棄物埋立率*2ゼロ*3</li> </ul>	エコデザイン適用率 100% (対象198製品) 埋立廃棄物ゼロ達成事業所数 146事業所(75%達成)	
		水の効率的な使用	<ul style="list-style-type: none"> <li>水使用量原単位改善率(FY2010比)FY2024:24%、FY2050:50%</li> </ul>	水使用量原単位改善率 30%	
自然共生	自然資本へのインパクト最小化		自然共生社会の実現		
レジリエンス 社会インフラの維持と 迅速な回復に寄与	サプライチェーンの強靱化	災害やリスクに対応できる柔軟なサプライチェーンの構築			
	社会インフラの維持	社会インフラのDXを通じた 強靱化と保守高度化 <ul style="list-style-type: none"> <li>変電所マネジメントによる安定したエネルギー供給への貢献 約19億人*4</li> </ul>			
安全安心 安全安心な 社会づくりに貢献	安全安心な都市環境	安全で快適な移動 <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄道サービスの貢献人数 年間延べ約150億人*4</li> </ul>	日立の社会イノベーション事業		
	サイバーセキュリティ の確保	社会インフラ、業務システムのサイバーセキュリティの確保			
幸せな生活 心身ともに健康で 豊かな人生に貢献	つながりのある豊かな社会	健康寿命の延伸 <ul style="list-style-type: none"> <li>血液検査などの体外診断:200億検査/年*4</li> </ul>	ハピネスサービス利用者数 4.9万人		
	従業員の幸せ	より柔軟な働き方で エンゲージメント向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント(肯定的回答率) FY2024:71.0%*5</li> </ul>		従業員エンゲージメント (肯定的回答率) 68.6%*6
誠実な経営 企業倫理および 人権尊重の徹底	企業倫理と コンプライアンス	従業員一人一人が倫理的に 行動できる環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>倫理文化・倫理観に関するアセスメント結果を初年度である2023年度に基準スコア60以上(100点満点)を達成し、毎年スコアを向上</li> </ul>	倫理文化・倫理観に関する アセスメントスコア 76.5	
	人権の尊重	人権デュー・ディリジェンス推進、 人権を含む責任ある調達に向けた 調達パートナーのモニタリング強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>FY2023:全BU(10BU)および主要グループ会社の人権リスク評価の実施</li> <li>FY2024:人権リスクへの対応</li> </ul>	全BU(10BU)および主要グループ 会社の人権リスク評価実施	
	労働安全	事故のない安全な職場の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>死亡災害ゼロ</li> </ul>	死亡災害件数 4件	
	製品・サービスの安全性	お客さま第一で製品・サービスの安全性徹底		品質・製品安全	
ダイバーシティ、 エクイティ& インクルージョン (DEI) すべての人が 生き生きと活躍できる 社会への貢献	イノベーションを生む 多様な組織	経営のダイバーシティ強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員層の女性および外国人比率 FY2030:それぞれ30%</li> </ul>	女性役員比率 11.8% 外国人役員比率 25.0%*7	
		デジタル人財の獲得・育成	<ul style="list-style-type: none"> <li>デジタル人財 FY2024:97,000人*8</li> </ul>	デジタル人財 95,000人	
	多様で公平な社会への貢献	社会のDEIへの貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>次世代人財の育成とエンパワメント</li> </ul>	Hitachi Young Leaders Initiative 参加人数 32人 累計 437人*9 日立ハイテクの理科教育支援活動 参加人数 59,911人 累計 427,273人*10	

\*1 2024中計期間3年平均 \*2 各地域の規制や条件に適合している場合 \*3 0.5%未満 \*4 FY2022実績値 \*5 当初の目標/KPIを2022年度に前倒しで達成したため、2023年度目標を引き上げ \*6 日立Astemoを除く \*7 2024年6月時点

\*8 日立Astemoを除いた数値へ変更 \*9 1996年からの累計値 \*10 1990年からの累計値

## Chief Sustainability and HR Officer メッセージ

### 成長を後押しするサステナビリティ経営

サステナビリティは、日立の創業以来の企業理念やアイデンティティに根ざしたものです。私は日立グループにおいて、イタリア、英国、日本などさまざまな国で多様なプロジェクトや異なる役職に従事し、その中で、多様性やインクルージョンをはじめとしたサステナビリティの取り組みがイノベーションや新しいビジネスを創出し、さらに事業成長を加速させることを経験してきました。

2024中計では、プラネタリーバウンダリーが示す限界点を意識しながら地球環境を守り、一人一人のウェルビーイングを向上させることでサステナブル社会の実現に貢献しています。サステナブル成長に向けては、6つのマテリアリティを明確化、KPIを設定し、その取り組みは順調に進捗しています。例えば環境施策では、事業所のカーボンニュートラルに対して、2010年度(基準年度)比で2023年度は2024中計目標を上回る74%減、CO<sub>2</sub>排出削減貢献量についても2024中計見通しは、目標である1億t/年を上回る1.53億t/年(中計期間3年平均)になる見通しです。DEI(ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン)の推進では、役員層における外国人比率は25%となり、2030年度の目標30%に向けて着実に多様性が進捗しています。日立のサステナビリティ経営をさらに加速するため、2023年度にはマテリアリティに基づくKPIを執行役の報酬制度に導入、2024年度には従業員の人事評価における個人の目標にDEI・多様性に関する行動目標を導入しています。

### サステナブル成長に向けた日立の挑戦

地政学リスクの変化や気候変動の激化など、サステナビリティを取り巻く環境は日々変化していますが、サステナブル社会の実現に貢献するという日立の長期ビジョンは変わりません。2050年度までにバリューチェーンを通じてカーボンニュートラル達成という目標は日立1社では実現できませんが、日立には、バリューチェーンを構成する調達パートナーおよび、お客さまとともにカーボンニュートラルを実現していく責任があります。また、日立は事業を通じて、社会全体の脱炭素にも貢献することができます。

社会課題の解決にはテクノロジーの進化が不可欠ですが、生成AIの出現やそれに伴う電力需要の増大など、大きな社会変化への対応も必要です。そのために日立は、マテリアリティ評価を継続的に見直すことでサステナビリティへの対応力を高めます。

また、テクノロジーの進化とサステナブル社会を両立するためには、バリューチェーン全体への影響や、廃棄の増加、人権問題など副次的な作用までを見通す複合的な視点が必要です。そして、どのような時代においてもその視点をもって判断、行動するのは「人」です。つまり、サステナビリティに必要なイノベーションやマインドセット、ガバナンス、コラボレーションには「人」が



ロレーナ・デッラジョヴァンナ

執行役専務

Chief Sustainability Officer, CHRO\*1 and CDEIO\*2

重要な役割を果たします。そのため、サステナビリティ部門と人財部門という組織間の連携やマネジメントのトップダウンと従業員からのボトムアップに加え、地域および年齢横断的な複数のアプローチが重要となります。私にはChief Sustainability OfficerとCHROを兼任する立場として日立のサステナブル成長を担う人財戦略を推進し、明確なKPIに基づく取り組みを実行することが求められています。


組織横断のOne Hitachiでのサステナビリティへの取り組みや投資は、中長期的なリターンの向上や、リスク低減による資本コストの低減にもつながり、日立全体のイノベーションの創出や成長にも資するものです。テクノロジーを活用し、データを用いた経営および事業運営の効率化に加え、サステナビリティ開示基準への対応を含む透明性の確保にも取り組んでいきます。

Chief Sustainability Officer兼CHROとして、日立の企業価値向上に向けたトランスフォーメーション・ジャーニーをサステナビリティおよび人財戦略の観点から加速させるとともに、サステナブル社会の実現に貢献していきます。



\*1 CHRO : Chief Human Resources Officer


\*2 CDEIO : Chief Diversity, Equity & Inclusion Officer

## 人財戦略

人財戦略(サステナビリティレポート) 

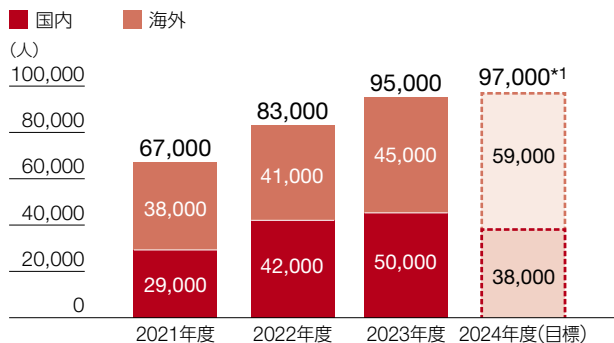
変化のスピードが速い事業環境の中、日立は、人こそが価値の源泉であると考えており、「人財」を重要な経営資本の一つとして強化しています。従業員の力を結集することでお客さまと社会に価値を提供し、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

2024中計では、経営戦略に連動したKPIを設定  し、各施策を実施しています。具体的には、デジタル人財の確保・育成、役員層における女性比率と外国人比率の向上、従業員エンゲージメントの向上の3つの目標を人的資本の主要KPIとして掲げ、役員報酬とも連動させて推進  を図っています。

また、従業員報酬制度についても、経営目標に基づくパフォーマンス指標の設定と報酬への反映を推進  しています。経営目標を達成するための組織と個人の役割・目標を明確化することで、事業の成長を実現していきます。

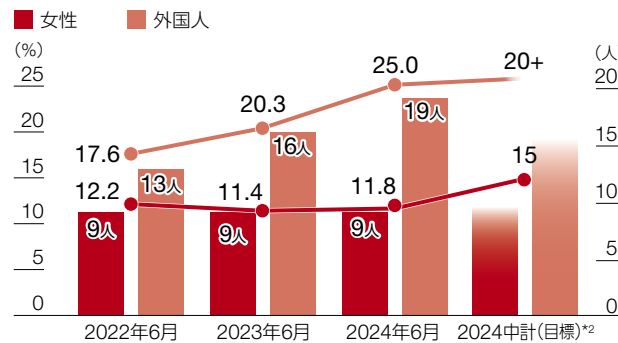
### ▶ 2024中期経営計画 人財戦略KPI

#### デジタル人財



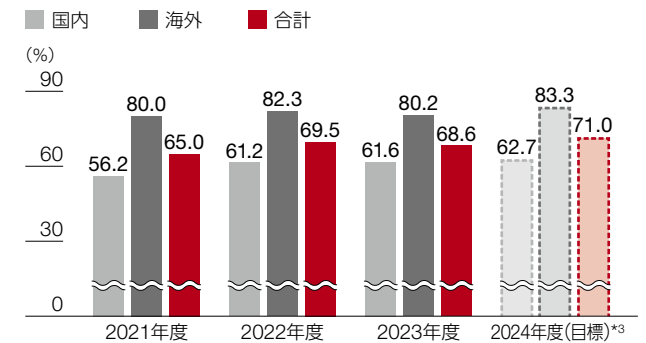
\*1 日立Astemoを除く

#### 役員層における女性比率と外国人比率(日立製作所)




\*2 2025年4月1日付け人事異動分を含む

#### 従業員エンゲージメント(肯定的回答率)




\*3 2022年度に目標を前倒しで達成したため、2024年度目標を引き上げ

### 成長ドライバーとしてのデジタル人財の確保・育成

日立の成長のドライバーであるLumada事業を加速し、デジタル技術を活用した社会イノベーション事業での成長を実現するために、デジタルトランスフォーメーション(DX)を牽引する人財(デジタル人財)の確保と育成  に力を入れています。

Lumada事業の成長に伴い、グローバルにおいては採用・事業買収などを通じたデジタル人財の獲得が進んでいます。日本国内では日立アカデミーを中心に100コース以上のDX研修や実務経験を通じた育成プログラムを拡充し、GlobalLogicのメソッドロジーを活用した内部の人財育成の強化に取り組んでいます。

### 将来の経営リーダーを担う人財の多様化・育成の強化

事業戦略の変化に伴い、求められる経営リーダーの能力も変わっています。そのため、次期・次々期のCEO、事業部門長など経営リーダー候補の選抜と育成を目的に、グローバル共通人財マネジメント基盤「Global Leadership Development(GLD)」および将来の幹部候補生となる若手を集めた「Future 50」プログラムに注力  しています。

GLDプログラムにおいては、タレントレビューや外部アプレイザル(HLPO\*4)をグローバルに実施し、パフォーマンスだけでなくポテンシャルも踏まえた経営リーダー候補のタレントプールである「GT+\*5」を選抜しています。世界中から数百人の経営リーダー候補者を選抜しており、選抜者の女性比率は24%、外国人比率は31%(2024年3月末時点)と年々多様性が広がっています。

選抜者に対しては、経営トップと指名委員会が協働しながら、経営者ポジションを含むタフアサインメントなどのOJT(On-the-Job Training)およびOff-JT(社外トレーニング・コーチング)、社外取締役と直接議論する機会の設定などを通じて、集中的な人財育成を行っています。

\*4 Hitachi Leadership Profile Online \*5 Global Talent Plus



## シナジーを生む組織文化の醸成とグローバルな成長

日立は、これまでの事業獲得・拡大で加わった多様なバックグラウンドをもつ人財で構成されており、これからもグローバルでの成長をめざしていきます。多種多様な事業や国・地域の人財が連携し、日立の強みであるIT×OT×プロダクトの分野での成長を加速させるための環境を整えます。

### 組織文化の基礎となる日立グループコア・コンピテンシーの改定

言語や文化、考え方が異なる多様な人財を抱える日立にとって、グループ全体でのシナジーを最大化するためには、共通のマインドをもち、期待される行動を理解することが重要です。そこで2023年4月に、日立創業の精神である「和」「誠」「開拓者精神」をどのように体现すればよいかを、日立グループのコア・コンピテンシーとして具体的に定義 [☞](#) し、グローバル共通の指針として採用しました。日立グループコア・コンピテンシーは、さまざまな地域やビジネスリーダーとの議論を重ねて改訂され、世界中の日立グループの人財に受け入れられています。さらに、コンピテンシーに基づいた行動目標を人事評価制度などに組み込むことで、個々の理解と実践を促し、多様な人財によるOne Hitachiのシナジー創出や新しい事業創造の取り組みを加速させています。

取り組みの一例として、One Hitachi コラボレーション・ワークショップ\*1が挙げられます。この取り組みは、事業の枠を超えたシナジーの創出をめざしており、参加者からは「デジタル化を効果的に進める力になった」「さまざまなコラボレーションを楽しみにしている」といった声が寄せられました。今後も、多様な人財が協力し合うことで日立の成長を推進し、企業価値のさらなる向上につなげていきます。

\*1 2023年9月にモノづくり戦略部門がポーランドにて開催。GlobalLogic、日立デジタル、日立エナジー、日立レール、日立ヴァンタラが参加し、鉄道ビジネスユニットおよび日立デジタルにおけるプロジェクト支援について議論



日立グループコア・コンピテンシー



ワークショップの様子

## インクルーシブな環境整備に向けたDEI活動の推進

日立は、ビジネスドライバーとしてDEIを推進し、公平で包括的な環境を確保しながら、従業員のあらゆる多様性を活用しています。2023年度には、インクルーシブ・リーダーシップが重要なケイパビリティとなる経営幹部を対象としたワークショップを開催 [☞](#) しました。このワークショップには、CEOを含む執行役などの経営幹部84名が参加しました。また、グローバル共通の全従業員向けDEI eラーニングを実施し、約19万人が受講しました(2024年6月末時点)。

2024年度には、サステナビリティ目標をKPIとして設定している役員報酬に加え、従業員の人事評価における個人の目標設定において、目標全体の5%分をDEI・多様性に関する行動目標に割り当てる取り組みを開始 [☞](#) しました。日立の全従業員がDEIを自分ごととし、エクイティの担保、インクルージョンの創出、ダイバーシティの活用を実践することで、個人と組織、事業の持続的な成長に貢献していきます。

## 自律的なキャリア形成による個人の成長とオープンイノベーションの推進

日立は、一人一人が自律的にキャリアを考え、新たなポジションにチャレンジできる機会を重視し、事業・地域を超えたキャリア形成の機会創出と適所適財の推進 [☞](#) に取り組んでいます。2023年度には、グローバル各地域におけるビジネスを横断した人財配置をトップコミットメントのもとで進め、鉄道事業に従事していた社員をデジタル事業の戦略部門に据えるなど、日立の強みであるIT×OT×プロダクトでの事業推進に向けたアサインメントも実現しています。

日本国内においては、従来の社内公募制度による異動に加えて、社内外での副業の運用を開始 [☞](#) しました。特に、社外副業においては、ソニーグループと研究開発、事業開発分野での相互副業プロジェクトを推進し、オープンイノベーションの機会創出につながっており、両社の職場・社員ともに、新たな視点を獲得の機会や、相互の人脈形成などの成果が出てきています。

このように、オープンな環境で一人一人が自律的に考え、協働する機会を取り入れることで、個々人のスキルアップにとどまらない日立グループ全体の成長へのマインドセットを醸成し、多様な個人の力を結集してイノベーションを創出していきます。

SONY

エンタテインメント・テクノロジー & サービス / 半導体における新規事業開発分野での募集

事業企画・技術者など

研究者

相互に  
副業受け入れ

HITACHI  
Inspire the Next

AI・デジタル・基礎研究分野での募集

相互副業プロジェクトの概要

## CFOメッセージ/財務戦略

Investor Day(CFO Session) 

### オーガニックな成長を支える財務戦略により、企業価値の向上に貢献する

2024中計の成長戦略により、売上成長と利益率向上を実現しました。またキャッシュフロー重視の経営方針により、キャッシュ効率が向上し、コアFCFの大幅な増加を実現しました。今後は、各ビジネスセクターのオーガニック成長を支えるために、さらなるキャッシュ創出力の強化や規律ある成長投資を支援するほか、バランスの取れたキャピタルアロケーション(成長と還元)と資本効率の継続的向上に注力し、投資家の皆さまとの双方向対話の機会を生かし、企業価値の向上に貢献します。



加藤 知巳  
執行役専務 CFO

#### CFOとしての抱負

入社以来、多様な業種と地域(IT・エネルギー/米国・中国・日本/工場・販売会社・コーポレート)において財務の経験を積んできました。2022年よりDeputy CFOとして2024中計におけるキャッシュフローの向上など主要財務KPIの達成に向けた活動を推進し、2024年度よりCFOに就任いたしました。

オーガニック成長モードに入った各ビジネスセクターを支えるべく、投資家の皆さまと双方向の対話の機会を生かし、今後は①キャッシュ創出力の強化、②規律ある成長投資の支援、③成長と還元においてバランスの取れたキャピタルアロケーション、④資本効率の継続的向上、の4点に注力します。さらに、イノベーション創出やサステナブル成長の源泉である人的資本や知的資本などの非財務資本の充実についても財務面より貢献し、企業価値の向上を実現してまいります。

#### キャッシュ創出力の強化

2024中計の成長戦略により、売上成長と利益率の向上を実現する見通しです。キャッシュフロー重視の経営方針を押し進めたことで、利益からキャッシュに転換する効率が向上し、コアFCFを大幅に増加できる見通しです。これまでのキャッシュフロー創出の推移を見ていくと、2018中計1.4兆円、2021中計2.1兆円と順調に増加しており、2024中計では当初2.3兆円の見通しがさらに増えて2.8兆円となっています。

コアFCFの増加に関する4つのKPIとして「売上成長」「利益率」「キャッシュ効率」「CFPS成長」を設定しています。売上成長は、3セクターで2024中計期間に年率10%の見通しです。Adj. EBITA率も10%を超えて、2024年度見通しは11.5%まで上昇しています。この2つの要因により利益の絶対値が増え、利益をキャッシュに転換するコンバージョン比率を高めて

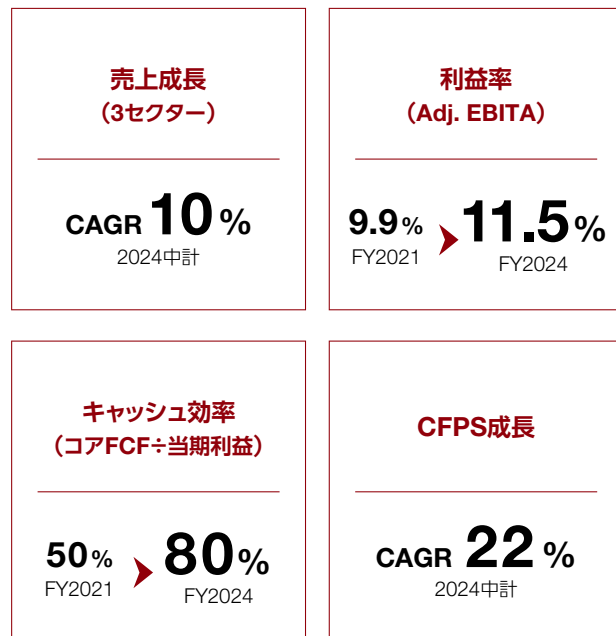
います。具体的には2021年度50%から、2024年度では80%まで上がる見通しです。この結果、1株当たりのコアFCFであるCFPSが年率で22%成長する見込みとなっています。

今後も、さらなるコアFCF創出に向けた諸施策の強化に取り組めます。

3セクターの売上成長と利益率の向上を図るために、2024年度において生成AIや成長が見込める製造分野、社会インフラ事業のサービス化の加速に1兆円規模の成長投資を検討しています。

売上については、DXとGX需要を捉えた売上成長に加えて、データセンターや半導体関連などの注力事業の分野でさらなる成長を狙っています。

### コアFCF関連KPI

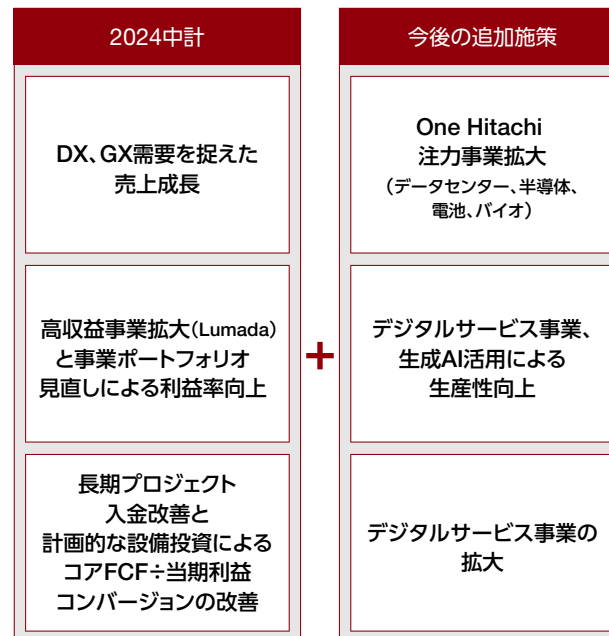


利益率については、Lumada事業を中心とした高収益事業拡大と事業ポートフォリオ見直しによる向上に加え、デジタルサービス事業、生成AI活用による生産性向上によって、さらなる改善をめざします。

キャッシュ効率については、長期プロジェクトの入金改善に加え、お客さまと複数の契約について、基本的な枠組みを事前に合意するフレームワークアグリーメント契約による計画的な設備投資などが貢献し、2024中計で大きく改善しています。

今後、デジタルサービス事業の拡大による入金時期の早期化などで、さらなるキャッシュ効率向上を進めます。

### コアFCFの成長要因



### 規律ある成長投資の支援

成長戦略に必要な投資に重要なのは、リターン実現の確度を上げるため、投資方針とリターン基準に沿った規律ある投資プロセスの実行です。

成長投資についてはオーガニック成長を補強するボルトオン型のM&Aを基本とし、投資リターンはAdj. EBITA率12%超とROIC(Return on Invested Capital、投下資本利益率)10%超を基準としています。また、M&Aの成功率をさらに上げるため、各BU、地域にいる人財の活用を拡大して、デュー・ディリジェンスや投資判断など、M&Aプロセスのリスクマネジメントを強化していきます。

資金調達については、2023年度末に想定以上にキャッシュ創出が実現し、財務規律として定めたD/Eレシオ0.5倍が0.2倍まで低下したため、この調達余力も生かしながら借入金によるレバレッジも活用していきます。

### レバレッジ活用の規律

	2024年3月末時点(実績)	2025年3月末時点(見通し)	財務規律
	<p>総資産 12兆円 (現金 0.7兆円)</p> <p>負債 6兆円 (有利子負債 1.2兆円)</p> <p>純資産 6兆円</p>	<p>総資産 13兆円</p> <p>負債</p> <p>純資産</p>	
D/Eレシオ	0.20倍	1兆円規模の成長投資後も財務規律の範囲内を見通し	0.50倍
Net Debt/EBITDA	0.38倍		1~2倍範囲内



## キャピタルアロケーションの進化

創出したコアFCFを成長投資と株主還元バランスよく配分していきます。「コアFCFと当期利益の50%を成長投資に、50%を株主還元配分することを目安」とする考え方を従来どおり単年度ではなく複数年度で適用していきます。2024中計においては、創出した2.8兆円のキャッシュを株主還元1兆円、成長投資に1.8兆円を配分する見通しです。

資産売却の発生時には、まず投資リターン最適化の観点で自己株式取得と成長投資を比較検討します。

成長投資については、日立の投資リターン基準(Adj. EBITA率12%超、ROIC10%超)と、自己株式取得を上回るリターンを実現できるかが基準となります。M&Aについてはポルトオン型の買収を戦略的に検討し、デジタル、グリーン、イノベーションに加え、新たな成長機会にも投資します。NPV(Net Present Value、正味現在価値)が黒字であることに加え、売上

成長、利益率、CFへの効果、投下資本の回収期間やROICへの貢献度などを考慮しながら、意思決定を進めていきます。

自己株式取得については、成長投資を上回るリターンが前提となり、財政状態や総還元水準も考慮します。資産売却と成長投資の進展を踏まえて機動的に実施しており、2024中計期間においては、2022年度に2,000億円、2023年度に1,000億円を実施しており、2024年度には2,000億円を実施予定です。

配当については、事業成長に沿って安定的に実施し、財政状態や配当性向も考慮します。2024中計期間においては、いずれも支払額で2022年度は1,291億円、2023年度は1,445億円の配当を実施しています。

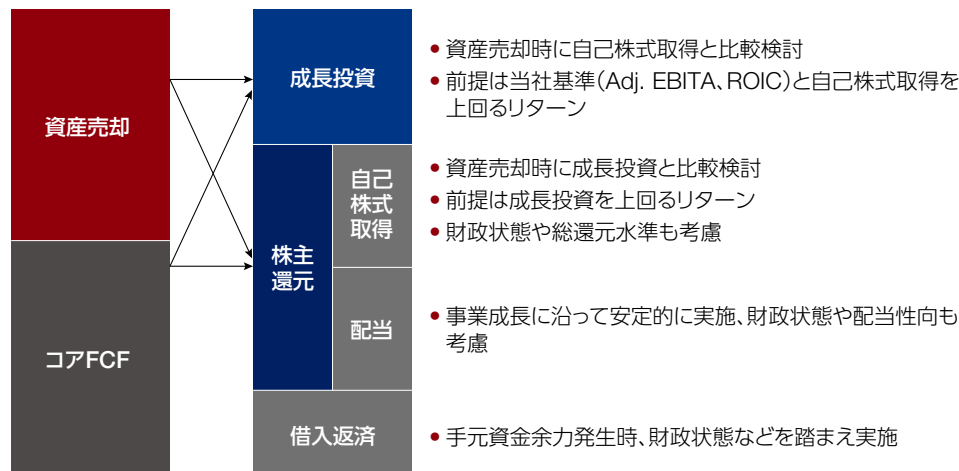
借入金の返済については、手元資金余力の発生時に、成長投資や株主還元との比較検討を行った後、財政状態などを踏まえて実施します。

## ROIC経営の進化による資本効率の継続的向上

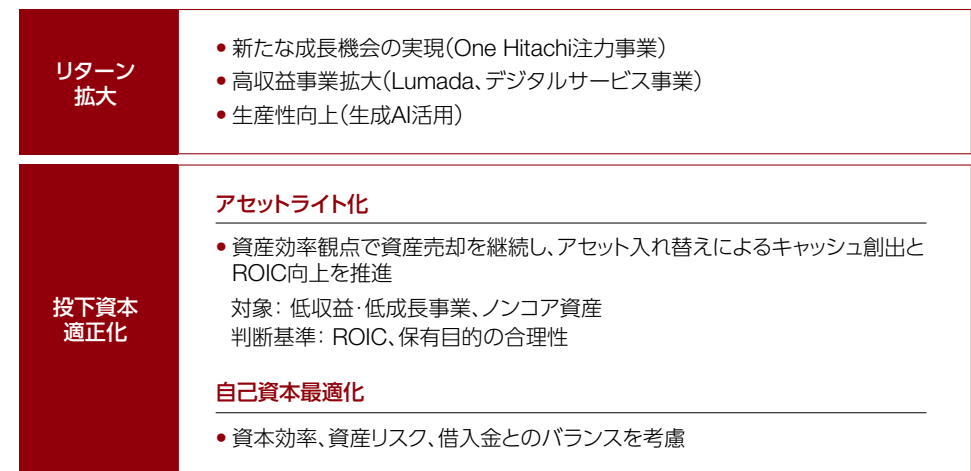
2019年度より経営管理指標としてROICを導入し、投下資本の調達コストであるWACC(Weighted Average Cost of Capital、加重平均資本コスト)を上回るリターンを持続的に創出し、スプレッドを拡大していくことで、資本効率の向上を重視する経営を加速しています。

2024中計では、ROICは着実に向上しています。ROICの分子であるリターンは、新たな成長機会の実現、高収益事業拡大、生産性向上を通じ、さらなる向上をめざします。ROICの分母である投下資本の適正化については、資産効率の観点で資産売却を継続し、アセット入れ替えによるキャッシュ創出とROIC向上を推進することでアセットライト化を進めるとともに、資本効率、資産リスク、借入金とのバランスを考慮して自己資本を最適化していきます。

### キャッシュ配分の考え方



### 今後のROIC向上策



## 財務戦略と非財務戦略の両輪による成長

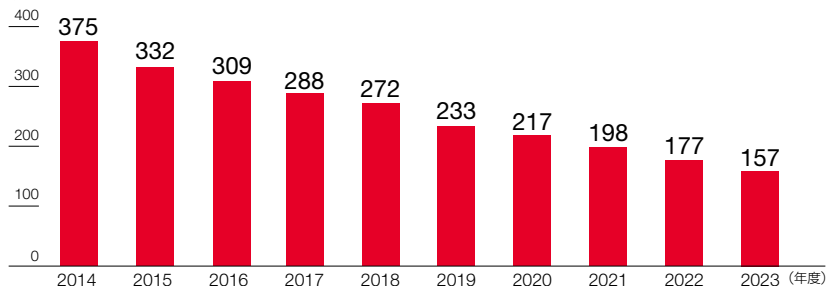
日立は企業価値向上のトランスフォーメーション・ジャーニーにおいて、生成AIや次の転換点を生むテクノロジーを見極めながら、規律ある投資を行っています。具体的には、M&A を通じたデジタル人財の獲得や次の転換点を見越したバックキャスト型R&D投資、スタートアップ企業との連携など、財務面から人的資本や知的資本などの非財務資本の充実に貢献しています。これらの投資によって競争力のあるイノベーションを創出できるポートフォリオを構築していきます。今後も、各セクターやコーポレート部門、各地域が連携して、迅速な判断と対応を行い、One Hitachiで財務戦略と非財務戦略の両輪による企業価値向上に取り組めます。



2024年度に実施したラウンドテーブルの様子

### 政策保有株式の保有状況

(銘柄数)\*



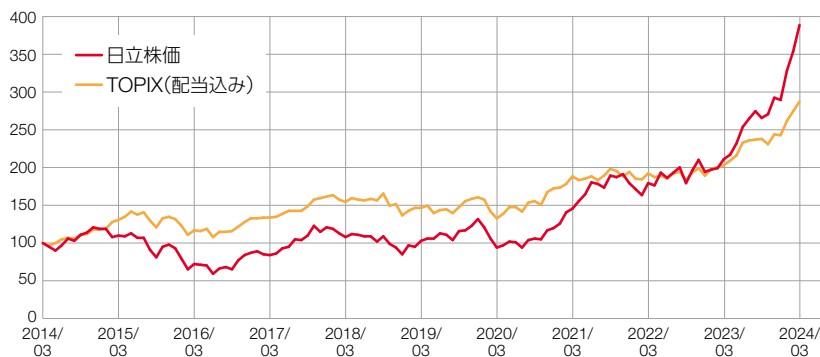
貸借対照表計上額の合計額\* (百万円)

334,617 239,993 324,323 270,336 179,668 141,859 201,055 274,470 234,785 66,336

\* 上場株式および非上場株式の合計

2023年度末時点の純資産(連結)に占める政策保有株(貸借対照表計上額の合計額)の割合は1.1%です

### 株価推移とTSR



	過去1年	過去3年		過去5年		過去10年	
	TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR	TSR	年率TSR
日立	94.2%	186.9%	42.1%	306.0%	32.3%	291.2%	14.6%
TOPIX(配当込み)	41.3%	52.5%	15.1%	96.2%	14.4%	188.6%	11.2%

注記: グラフと表は2014年3月末に投資を行った場合の、2024年3月末時点の配当と株価を加味した投資収益率を示す。日立製作所の株価に配当を加えた投資パフォーマンスについて、2014年3月末の投資額を100として指数化。比較指標である東証株価指数(TOPIX)のデータを使用し、同様に指数化

### 政策保有株に関する方針

当社は、取引や事業上必要である場合を除き、他社の株式を取得・保有しないことを基本方針としています。すでに保有している株式については、保有意義や合理性が認められない限り、売却を進めていきます。当社では、毎年、取締役会において、保有する全銘柄を対象として保有の適否を検証することとしています。当該検証においては、保有目的、保有に伴う便益が目標とする資本効率性にかかわる水準に見合っているかなどを銘柄ごとに精査しています。

### 株主総利回り

(Total Shareholder Return: TSR)

配当と株価変動を加味した、当社のTSRは下記のとおりです。当社は、中長期的な事業計画に基づいた株主還元の実施、適正な株価の形成を通じた株主総利回りの向上を重要な経営課題として位置づけています。今後も方針に基づき、安定的な配当・機動的な自己株式取得の実施を検討し、事業成長により得られた利益を株主の皆さまに還元していきます。

## リスクマネジメント

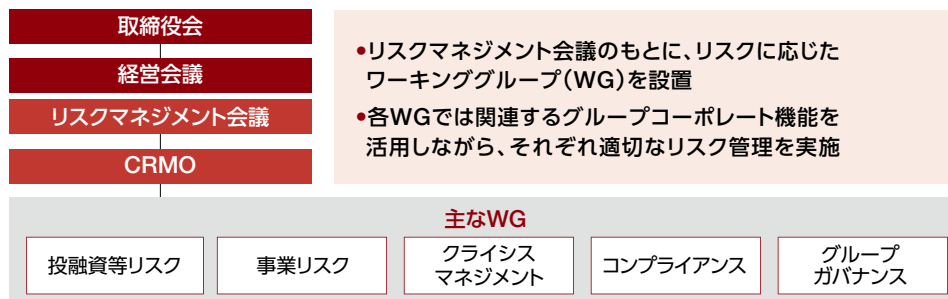
[Investor Day \(CSO Introduction\)](#)

急速なデジタル化の進展やグローバルでの複雑な政治・経済情勢の変化により、事業環境は日々変化しています。日立では執行役社長兼CEOを議長、CRMO(Chief Risk Management Officer)を副議長とした「リスクマネジメント会議」において、事業環境を定量面・定性面から把握・分析し、日立として備えるべき「リスク」への対応とさらなる成長「機会」の両面からリスクマネジメントを実施し、リスクをコントロールしながら収益機会を創出しています。

2024中計期間においては、経営・事業を取り巻く環境変化のスピードが上がる中、早期にリスクに対応するなどリスクマネジメント体制を強化することで、損失低減を図り、当期利益の安定を実現してきました。具体的には、為替や金利の変動などの経済環境変化やパンデミック、地政学、サイバー攻撃・情報セキュリティなど、経営に影響を及ぼしうる重大なリスクを捉え、迅速に対策 [☑](#) を講じてきました。また人権や環境などのサステナビリティに関するリスクについても、適切な管理を行っています。

デジタル・グリーン・ネクティブの各分野において、数多くの成長機会が各地域で拡大する中、さまざまなリスクと、それがもたらす機会の両方を早期に見極めて対応することの重要性が高まっています。2024年度からプリス・コッホ執行役副社長がCSO(Chief Strategy Officer)とCRMOを兼務し、各地域の成長機会を取り込んだ全社の地域戦略とグローバルリスクを捉えた経営戦略の両輪で、One Hitachiでのグローバル成長を加速していきます。

### 日立のリスクマネジメント体制



### ▶ AIガバナンスに関する取り組み

AI活用による生産性向上などの成果を得ることが企業にとって極めて重要となる事業環境において、日立が競争優位性を維持強化するためには、AIを積極的に利用すると同時に、AIの利

活用にかかわるクリティカルなリスクを回避する高度な管理が求められています。

日立は2021年2月にAI倫理原則を定め、AI倫理の観点からリスク管理を図るAIガバナンスの仕組みの整備を推進しています。また、生成AIについても2023年8月に社内利用にかかわるガイドラインを整備するとともに、2024年3月には社外への提供用途においてもガイドラインの拡大を図るなど、AIガバナンスの継続的な進化に取り組んでいます。

### ▶ グループガバナンスに関する取り組み

日立のグループガバナンスのあり方を明確にし、グローバル企業として各組織の責任・役割を明示することを目的に2023年4月にグループガバナンスポリシーを制定しました。

「グループ内シナジーの追求に向けたグループ戦略の立案・遂行」「共通の規律・ルール」の制定による経営基盤の強化」「グローバルオペレーションの共通化による経営の効率化」を実現するグループ一体経営を推進し、経営の透明性・公平性を確保することで、日立ブランドの価値を守るとともに、社会イノベーション事業のグローバル成長を加速します。

本ポリシーの定着に向け、グループガバナンスの状況や課題の見える化を各BUにて行うためのツールを整備するなど、グループガバナンス強化の取り組みを進めています。

### ▶ コンプライアンスに関する取り組み

2023年度の取り組みとして、倫理・コンプライアンスに関する「ビジネスパートナーの皆さまへのお願い」の策定・展開を行いました。一部の従業員に対するコンプライアンス意識調査も開始し、ベンチマーク分析などをはじめとする内部モニタリングを強化しています。また、毎年10月の「日立グループ企業倫理月間」の取り組みの一環として、経営陣メッセージの発信や従業員向け教育を実施しました。さらに、世界内部通報者デーに併せて、さまざまなチャネルを通じ日立グローバルコンプライアンスホットラインのPRを行い、Speak Up(声を上げる)文化の醸成に努めました。

2024年度は、利益相反規則などのコンプライアンス規則の策定・強化を行うとともに、全従業員に対するコンプライアンス意識調査や倫理・コンプライアンス教育を継続して実施します。また、コンプライアンス独自監査、取引先審査プラットフォームの強化、M&Aコンプライアンスデュー・ディリジェンスガイドラインの策定などを通じて、法令・社内規則違反を抑止する組織風土の確立に向けた活動を推進していきます。

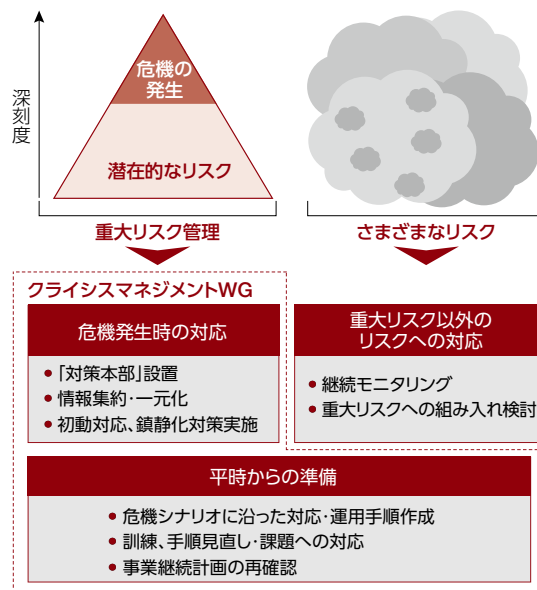


## ▶ クライシスマネジメントに関する取り組み

クライシスマネジメントでは危機発生時の迅速な対応をはじめとしたレジリエンスの高度化をめざしています。重大リスクテーマごとに平時から準備体制を構築し、有事の際の態勢や対応の整備を推進しています。

2023年度は、地政学的なリスクが懸念される国・地域からの退避、および事業継続に関する方針や情勢モニタリング方法の検討を実施しました。また、大規模自然災害に対する日立グループでのBCP (Business Continuity Plan)の整備・見直し支援や、サイバーセキュリティリスク事案発生時の対応指針・プロセスの明確化などコーポレート施策の強化・見直しを行い、グループ・グローバルでのさらなるレジリエンス強化を図りました。

2024年度は、大規模自然災害や国家間・地域紛争事案発生時の対策本部の設置基準の明確化など、さらなるレジリエンスの強化と実効性向上を図ります。



## ▶ 投融資等のリスクへの取り組み

日立では、リスクへの適切な対応を図りながら成長機会を確保するため、投融資等M&A・売却、受注などの各局面において適切な意思決定の仕組み [☑](#) を設けています。投融資等実行時は、取締役会、経営会議、BUの3階層での審議体制の中で、案件規模やリスク内容に応じて権限委譲を行い、適切かつ機動的な意思決定を行っています。投融資戦略委員会は、グローバルな視点も踏まえて選定されたコーポレート部門の委員で構成され、重要案件については、案件が抱えるリスクと対応策、事業性などを多方面から審議し、諮問機関として執行役社長兼CEOを含む経

営会議へ答申(賛否含む)を行っています。実行後は、計画の達成状況を定期的にモニタリングし、計画どおり進捗していない案件では撤退を含む事業継続の是非を判断する社内制度を設け、資本効率の向上にも寄与しています。経済・金融・地政学・お客さまなどの日立を取り巻く事業環境(リスクと機会)の変化に対応して、投融資等案件の実行判断基準および実行後のPMIやモニタリング体制などについて継続的に強化を行い、中期経営計画の達成に向けて取り組んでいます。

## ▶ リスクの定量的把握

日立は、グループ連結ベースのバランスシート上で保有する資産の種類に応じて、統計的手法により想定される最大リスク(バリュー・アット・リスク)を算出しています。また2022年度より、増大している長納期品の受注残についても、同様にリスクを定量化しています。連結純資産合計なども踏まえ、成長投資の余力など見える化することで、成長機会を逃さず、かつリスクが日立連結の経営体力と比較して過度にアンバランスとならないよう、定期的にモニタリングを実施するなどリスクマネジメントを推進しています。また、地域・セクター別のリスクや収益性の状況についても定量的に分析・把握を行っています。

## ▶ 情報セキュリティに関する取り組み

日立は、巧妙化するサイバー攻撃によって増大する情報漏えいや操業停止などのリスクを踏まえ、価値創造とリスクマネジメントの両面からサイバーセキュリティ対策に努めることを重要な経営課題の一つと位置づけ、情報セキュリティ、サイバーセキュリティ、データプロテクションに取り組んでいます。[サステナビリティレポート](#) [☑](#)にて詳細を開示しています。

## ▶ 気候変動によるリスクと機会への対応

日立は2018年6月に金融安定理事会(FSB)「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」の提言に賛同を表明しました。気候変動による財務関連情報開示(TCFDに基づく開示)については、[サステナビリティレポート](#) [☑](#)にて詳細を開示しています。

これらのほか、事業等のリスクの詳細は、[有価証券報告書P.33](#) [☑](#) をご参照ください。

# Corporate Governance

日立では多様な人材が世界中で活躍しています。ここでは、2023年度にグループ&グローバルで社内外でさまざまな実績を挙げた方々をご紹介します。このほか、社会課題の解決に取り組む姿を紹介する「日立の人」もぜひご覧ください。





## コーポレートガバナンス

日立のガバナンス改革の変遷 

日立は、株主・投資家の長期的かつ総合的な利益の拡大を重要な経営目標と位置づけています。また、日立の多岐にわたるステークホルダーとの良好な関係が当社の企業価値の重要な一部を形成するものと認識し、建設的な対話を促進する施策の実施など、企業価値を向上させる体制の整備に取り組んでいます。コーポレートガバナンスにおいては、これらの効果的な推進に向け、経営の監督と執行の分離の徹底、事業の迅速な執行体制の確立、透明性の高い経営の実現に取り組んでいます。

### ▶ 取締役会議長メッセージ

#### グローバルトップクラスをめざし、形式から実質へ進化したガバナンス

日立はリーマン・ショック時の大きな損失を契機に、社会イノベーション事業のグローバルリーダーをめざして、ポートフォリオの見直しを含むさまざまな経営改革を進めてきました。経営改革を遂行できた要因の一つが、グローバルトップクラスをめざしたガバナンス改革です。

具体的には、社会イノベーション事業をグループ全体で推進し、取締役と執行役がビジョンを共有して、取締役会のあり方を全面的に見直しました。海外のCEO経験者などグローバルな視点をもった社外取締役を迎えたことにより、執行側に対して一切の忖度がない厳しい質問が投げかけられ、緊張感ある真剣な議論が交わされる取締役会に変容しました。ときには執行側から提案されたM&A案件が否決されることもありましたが、ABBのパワーグリッド事業やGlobalLogicなどの大型買収、日立ハイテクの完全子会社化などにおいては、実行前に企業価値向上につながるかを厳しく議論しました。買収後のPMIでは社外取締役によるアドバイザリーボードを設置し、その後も継続して投資モニタリングを行ってきました。

このように、取締役会のあり方から変え、真摯に示唆を受けたいという執行側の意志と、それに応えたいという取締役

の熱意が、日立のガバナンスを形式から実質へと進化させたと考えています。

#### より実効性の高い取締役会をめざして

日立の取締役はグローバル企業のトップ経験者と多岐にわたる専門分野での経験・知見を有している方で構成されています。取締役12名のうち9名が社外取締役であり、そのうち5名が外国人、2名が女性とバランスの取れたメンバーだと思っています。

実効性の例として、2024中計の策定とその後の進捗レビューへの取締役会の深いかかわりが挙げられるでしょう。当時は執行側から提出された計画を審議するのではなく、2024中計のあり方や経営課題の認識、成長戦略について、初期の段階から公表に至るまで取締役会で5回取り上げ、執行側と議論を交わしました。いわゆる「壁打ち」を繰り返した議論の成果は新しい事業の推進体制やLumada戦略の進化にも反映されています。イノベーション戦略についても2024年度までの3年間という枠にとらわれず、2050年からのバックキャストで議論を深めました。2024中計策定後も、成長戦略やリスクマネジメント、人財戦略などの重要テーマについて議論を重ねました。

注力分野であるDX、GXの需要拡大の追い風もあり、2024中計で掲げた目標はおおむね達成する見通しが立っています。



井原 勝美  
取締役会議長  
指名委員長



キャッシュ創出力改善により、株主還元も増え、資本市場からの評価も高まり、取締役会の実効性を示せていると考えます。

日立は事業分野が幅広く、議論すべき内容は多岐にわたる中で、取締役会の高度な実効性を維持できる人財は世界中を見てもそう多くはありません。そのため、指名委員会が中長期の視点で取締役の候補者リストを作成・定期的に見直し、指名委員が候補者との面談を行っています。経験やスキルは当然重要ですが、最後に決め手となるのは日立の企業価値向上に貢献したいという強い志を共有できるかどうかです。

日立の取締役に特にデジタルや環境分野での知見が求められます。今年は、環境配慮で高評価を受けているユニリーバ社やリオティント社などで法務担当役員を務め、グローバル経営における法務やコーポレートガバナンスの分野で豊富な経験と識見を有するイザベル・デシャン氏を新たに社外取締役に迎えました。

指名委員長の立場としても、今後も取締役会の実効性を維持・向上できる人財の獲得に努力を傾けていきます。

### 取締役会、各委員会における重要テーマ

2024中計でオーガニック成長にシフトし、デジタルセントリック企業へと変革を継続する日立において、中長期を見据えたCEO候補育成計画は指名委員会の重要課題です。経営環境の変化のスピードがさらに加速する中で、成長をリードできる経営人財をグローバルで適切に選抜、育成する仕組みを継続して進めています。次期・次々期CEO候補者だけでなく、もう一段若手で構成される幹部候補生「Future50」の育成も行っています。このような将来を見越した育成のメカニズムが機能しているため、その先のCEO候補者も含めて質的、量的な人財プールの充実が図れています。

日立は、複数の事業を有するため、資本市場からはグルー

プ間の連携や協創への理解が得られにくいこともあります。日立の全事業は、デジタル技術という地下水流で有機的につながっているからこそ、シナジーを創出でき、新しい成長機会を獲得できています。この特徴的な日立の優位性を成長、変革させるとともに、資本市場に分かりやすく説明できる能力が今後のCEOに求められています。

さらに、成長のエンジンとなる取締役・執行役の報酬制度も重要課題です。2023年度に執行役の役員報酬制度を改定し、2024年度からは取締役に譲渡制限付株式報酬ユニット(RSU)制度を導入しました。透明性、公平性、客観性を前提にステークホルダーと目線を合わせた企業価値向上への意識醸成を促進することが狙いです。執行役報酬制度では、2024中計の指標との連動を強化し、サステナビリティ経営を促進するマテリアリティに基づく目標も設定しています。また、資本市場と視座を合わせ、企業価値向上との連動を高めるため、グローバル企業のTSR(Total Shareholder Return)と比較するフレームワークも加えました。導入から1年以上たちましたが、透明性が高い報酬制度は執行役からもポジティブに受け止められています。成長やイノベーションへの貢献に報いるPay-for-Performanceの徹底は、グローバルで優秀な人財を招くために欠かせません。



2023年9月 取締役会(スウェーデン開催)

そして、これまで同様、三様監査<sup>\*1</sup>と三角錐型監視体制<sup>\*2</sup>を活用しながら内部統制の実効性向上も図ります。グローバルオペレーションを効率化しながら、One Hitachiとしてのシナジーを最大化できるようにモニタリングすることは今後も重要です。さらに生成AIのような新領域の事業機会を獲得し、グローバルな成長をめざすためには、従来以上にコンプライアンスとリスク管理が求められることも認識しています。生成AIリスクマネジメントフレームワークの策定や、AIによる事業リスクなどの課題にも引き続き取り組みます。

### さらなる企業価値向上をリードする取締役会

企業価値向上の源泉はガバナンスの深化です。独立性の高い取締役会による緊張感が、企業の価値を生んでいます。透明性、実効性のあるガバナンスを発展させるために、日立の経営課題や成長戦略に建設的にアドバイスできる人財を取締役に迎えることが何よりも重要です。そして、今後も執行役と取締役がお互いを尊重しながらも、質の高い議論を行うことが日立の成長、進化を支えると考えています。

日立は今、DX、GXに加え、生成AI出現によるデータセンターや半導体製造分野、社会インフラ事業のサービス化など高い成長が期待できる新たな機会を捉えようとしています。高みをめざす日立が成長領域で総合力を発揮できるように、ガバナンスの視点から執行役に伴走するのが取締役会の重要な役割です。質の高い議論を行うことで取締役会の実効性を高め、さらなる企業価値向上を実現していきます。

<sup>\*1</sup> 三様監査

監査委員会、内部監査部門、会計監査人の三者の連携と綿密なコミュニケーションのもとに進められる監査体制

<sup>\*2</sup> 三角錐型監視体制

監査の体制・機能強化として、現行の三様監査体制に加え、本社管理部門とも協働しながら重要リスク・課題を認識・評価し、解決に向けて監督・支援を行う、監査委員会を頂点とした監視体制

## 取締役体制 (2024年6月21日時点)

[取締役一覧](#)

### 社外取締役<sup>◎</sup>



井原 勝美  
(73歳)



取締役会議長  
所有株式数: 1,400株  
社外取締役在任期間: 6年  
出身国: 日本



ラヴィ・ヴェンカテサン  
(61歳)

所有株式数: 700株  
社外取締役在任期間: 3年11カ月  
出身国: インド



菅原 郁郎  
(67歳)



所有株式数: 700株  
社外取締役在任期間: 2年  
出身国: 日本



イザベル・デシャン  
(54歳)

所有株式数: 0株  
社外取締役在任期間: 新任  
出身国: カナダ



ジョー・ハーラン  
(65歳)



所有株式数: 1,600株  
社外取締役在任期間: 6年  
出身国: 米国



ルイズ・ペントランド  
(52歳)

所有株式数: 1,300株  
社外取締役在任期間: 9年  
出身国: 英国



山本 高稔  
(71歳)



所有株式数: 15,000株  
社外取締役在任期間: 8年  
出身国: 日本



吉原 寛章  
(67歳)



所有株式数: 3,600株  
社外取締役在任期間: 10年  
出身国: 日本



ヘルムート・ルートヴィツ  
(61歳)



所有株式数: 5,500株  
社外取締役在任期間: 3年11カ月  
出身国: ドイツ

### 取締役



小島 啓二  
(67歳)



所有株式数: 120,400株  
出身国: 日本



西山 光秋  
(67歳)



所有株式数: 26,660株  
出身国: 日本



東原 敏昭  
(69歳)



所有株式数: 212,800株  
出身国: 日本

● : 指名委員   ● : 監査委員   ● : 報酬委員   C : 委員長





◎ 当社の社外取締役は当社および上場金融商品取引所の定める独立性の基準を満たす





\* 当社は、2024年7月に株式分割を行っており、取締役の所有株式数については、株式分割前の株式数を記載

## ▶ 取締役が備えるべき経験・知見・能力など

当社の取締役は、社会イノベーション事業をグローバルに拡大する日立の経営をリードするのにふさわしい、グローバルかつさまざまな分野における経験・知見、優れた人格、経営に関する幅広い経験・知見などの資質をもち合わせている必要があります。

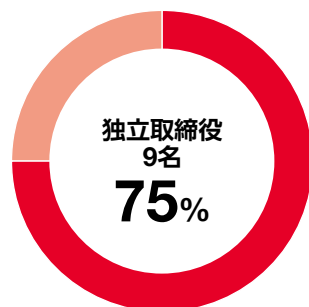
当社取締役に特に必要と考える経験・知見・能力などは以下のとおりです。

コアスキル 経営の監督機能と意思決定機能の実効性を確保するための中核的資質		該当する 取締役の人数
 企業経営	企業経営に関する経験および知見	12名
 グローバル ビジネス	日本国外でのビジネス経験、またはグローバルに事業を展開する会社のマネジメント経験	12名
 リスク マネジメント	企業が持続するために必要なリスクアセスメントやマネジメントに関する知見	12名
 財務/会計	財務的視点から、企業の中長期の価値創造に必要な財務会計に関する知見および経営的実務経験	12名

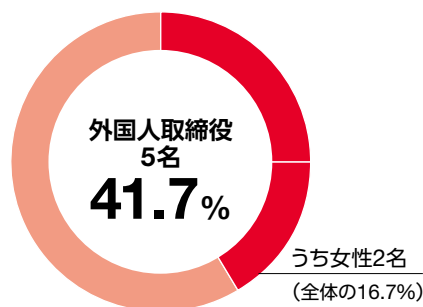
専門スキル 社会イノベーション事業を推進する上で、より議論を深めるための専門的知見と経験		該当する 取締役の人数
 政府・ 国際機関	法規制や社会課題の把握・対応に向けた政府・関連機関、国際機関、または経済団体でのリーダーシップ経験、教育機関での実務経験	5名
 法務	グローバル事業や新事業の展開などに不可欠な法務に関する専門的知見および実務経験	2名
 研究開発・ 知的財産	技術の利活用、新技術の取り込みを可能とする研究開発または知的財産に関する専門的知見および実務経験	3名
 デジタル	社会イノベーション事業におけるDXを推進する上で重要な産業分野における実務経験	4名

## ▶ 取締役の構成 (2024年6月時点)

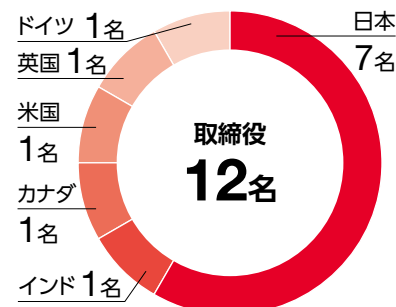
独立性(独立取締役比率)



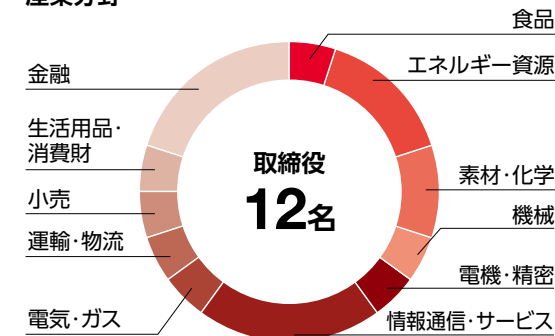
多様性(外国人・女性比率)



多様性(出身国)

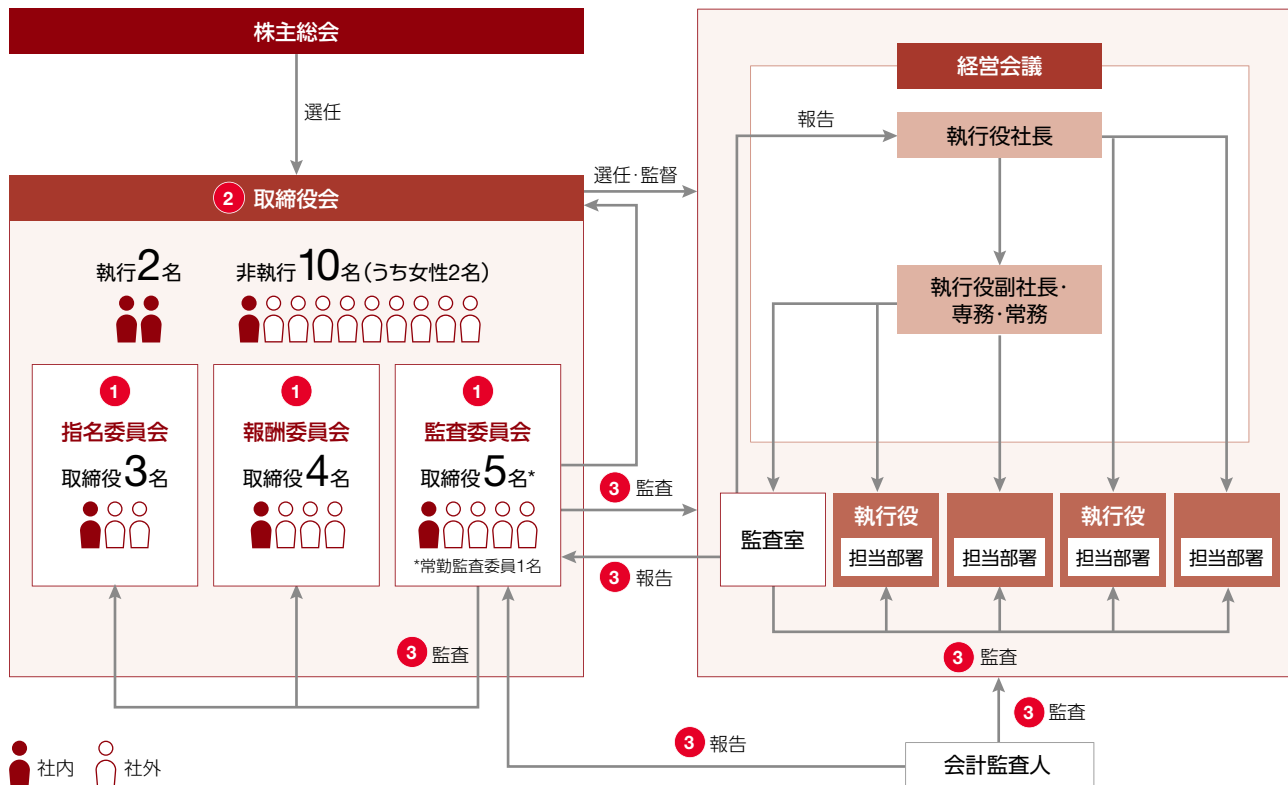


産業分野





### 日立のコーポレートガバナンス体制と特長 (2024年6月時点)



#### POINT ① 経営の透明性

##### 2003年に現・指名委員会等設置会社へ移行

指名・報酬・監査委員会の3委員会を設置しており、委員長は社外取締役、委員の過半数が社外取締役で構成されています。また、経営の監督と執行を分離し、監督機能を十分に発揮できる体制としている一方、3委員会での議論や報告を適切に実施できる体制としています。

#### POINT ② 取締役会の独立性

##### 2012年より外国人取締役を含む社外取締役を増員

取締役12名は、社外取締役9名、執行役員兼務の取締役2名、非執行の取締役1名で構成されており、取締役会議長は、社外取締役が務めています。加えて、経営の監督と執行を分離することで、監督機能を十分に発揮できる体制としています。

#### POINT ③ 三様監査の連携強化

監査委員会、内部監査部門および外部の会計監査人の三者が連携し、内部統制の実効性をさらに向上させる「三様監査」を強化しています。

## ▶ 取締役および執行役の報酬

### 役員報酬制度改定(2023年度)および 取締役に対する譲渡制限付株式報酬ユニット(以下、RSU)制度導入(2024年度)

日立は、在任時からの株式保有を通じて経営陣の株主との価値共有を一層高めることで、中長期視点に基づく経営を推進し、企業価値の持続的な向上に対するインセンティブとすることを目的として、日本人の執行役および理事ならびに一部のグループ会社の役員に対して譲渡制限付株式報酬制度を導入しています。2023年度には、中長期視点に基づく経営をさらに推進し、グローバルな競争下でのPay-for-Performance、すなわち企業価値向上と報酬の連動をさらに強化するため、株価条件付報酬の比率を拡大した上で株価条件にグローバル競合比較を新設し、2024中期経営計画の目標達成時のインセンティブを導入する改定を行いました。

2024年度からは、日立の取締役が中長期的な企業価値向上を意識しつつ、経営の監督・助言を行うため、取締役に対する報酬として、新たにRSU制度を導入しました。

なお、当社は、従業員の報酬についても、個人の目標を会社の目標と連動させ、その達成度に応じて報酬を決定する仕組みを導入しており、2024中計に掲げる経営目標を従業員個人の報酬決定に際しての評価指標として用いています。今後も日立は、役員および従業員双方において、企業価値の向上と報酬を連動させて成長へのマインドを醸成し、One Hitachiでグローバルな成長を実現していきます。

### 報酬体系

#### (1) 取締役

取締役の報酬は、固定報酬である基本報酬および株式報酬からなります。基本報酬および株式報酬の基準額の比率は、3:1を基本型とします。各報酬の決定方法は次のとおりです。

#### 基本報酬

基準額に対して、常勤・非常勤の別、所属する委員会および役職、出席会議などを反映した加算を行って決定します。

#### 株式報酬

中長期的な企業価値向上を意識した経営の監督・助言を行うインセンティブとするため、譲渡制限付株式報酬ユニットを付与します。付与から3年経過後に、付与されたユニット相当分の普通株式または現金を交付します。なお、在任期間中の不正行為への関与などが判明した場合には、報酬の返還を求めていることとしています(クローバック制度)。執行役を兼務する取締役には、取締役としての報酬は支給しません。

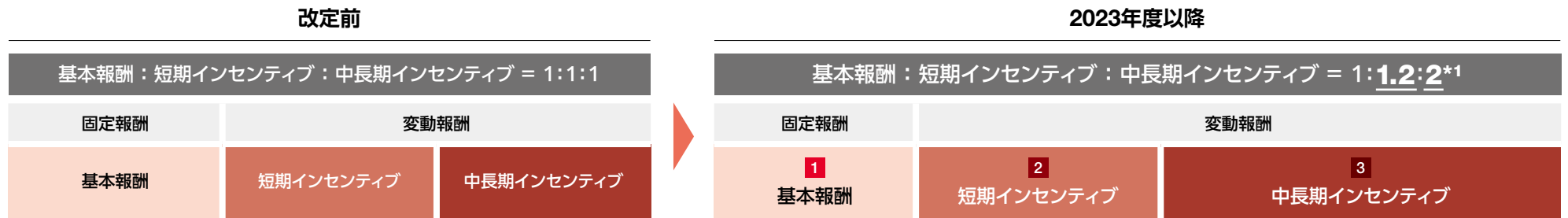
#### (2) 執行役

執行役の報酬は、固定報酬である基本報酬および変動報酬である短期インセンティブ報酬・中長期インセンティブ報酬からなります。各報酬の基準額の比率は、グローバルな事業の成長を通じた企業価値の向上を図るため、欧米企業を含めた主要グローバル企業の経営者報酬の構成比を参考に、執行役社長兼CEOの場合、1:1.2:2を基本型とします。また、役位が上位の執行役ほど、総報酬に占める変動報酬の割合が高くなるように設定します。報酬などの額など詳細は、有価証券報告書P.93「役員の報酬等」で開示しています。☞

## 役員報酬制度

インセンティブ制度の基本方針	「成長」「収益性」 「キャッシュ創出」をめざす	サステナブル経営の強化を促進する	株主価値との連動を重視する	事業・報酬両面での グローバル競争力を確保する
<p>● 中長期的な企業価値の成長・業績との連動</p> <p>● Pay-for-Performanceの徹底による企業価値の伸長の実現</p> <p>2024中計との連動 <b>+</b> 中計の先を見据えた中長期的成長</p> <p>優秀な人財の確保・リテンション</p> <p>制度運用における透明性・公平性・客観性の確保</p>	<p><b>1 中期経営計画との連動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 短期インセンティブ報酬および中長期インセンティブ報酬において、中期経営計画で掲げる重要指標を評価指標(KPI)として採用し、その達成に向けた意欲を喚起します。</li> </ul> <p><b>2 成長マインドの醸成に資する報酬体系と業績評価体系の確立</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「成長」「収益性向上」「キャッシュ創出」について短期的な成果と中長期的な成果の最適バランスを追求し、短期の成果と中長期的な企業価値の向上の両立をめざします。</li> <li>● ストレッチした目標を設定するとともに、それに合う報酬水準を設定し、達成した成果に大きく報いる報酬体系を確立します。</li> </ul> <p><b>3 サステナブル経営を促進する指標設定</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナビリティ戦略のもと、「環境」「誠実な経営」「幸せな生活」などに関する具体的指標・目標を設定し、その実行を促します。</li> </ul> <p><b>4 中長期的な企業価値の向上に報いる株式報酬の拡大</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期的な企業価値と報酬の連動性を高めるべく、株式報酬を拡大します。</li> </ul> <p><b>5 グローバル視点を意識した競争力のある報酬水準</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域・出身にとらわれず、グローバル経営をリードする優秀な経営人財を確保するため、グローバル市場で競争力のある報酬水準を確保します。</li> </ul> <p><b>6 客観性・透明性を確保した報酬ベンチマーキング</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 日本市場ベンチマークに加え、米国・欧州市場ベンチマークを参照し、多面的な検証と水準設定につなげます。</li> </ul> <p><b>7 充実した報酬開示や投資家との対話を通じた透明性・客観性の担保</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● グローバルを意識した報酬制度に関する十分な開示と投資家との継続的な対話を通じ、投資家による理解と賛同を得られるよう努めるとともに、対話を通じて得られた気づきをもとに制度の継続的な改善に取り組みます。</li> </ul>			

## ▶ 執行役の報酬体系(2023年度以降)

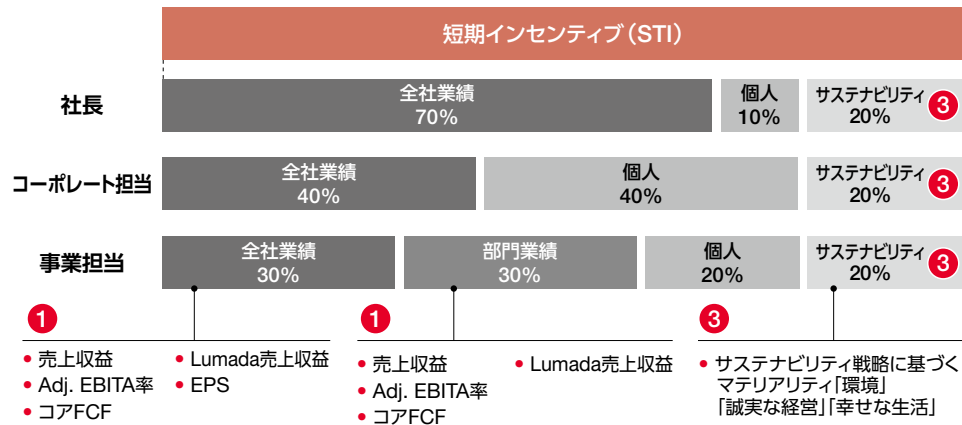


\*1 執行役社長兼CEOの場合

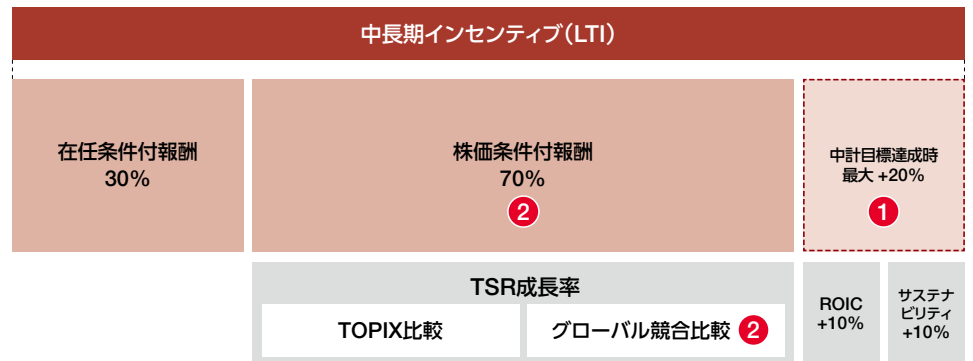
## 1 基本報酬

役位に応じた基準額に査定を反映して決定します。

## 2 短期インセンティブ



## 3 中長期インセンティブ



## 改定のポイント

## ① 2024中計との連動強化

- 2024中計で掲げる重要指標をKPIとして採用(STI)
- 中計達成インセンティブの導入(LTI)

## ② 企業価値向上との連動強化

- 株価条件付報酬の比率を拡大(LTI)
- グローバル競合比較の新設(LTI)

## ③ サステナブル経営のさらなる進化

- サステナビリティ評価を独立させ、割合を20%に設定(STI)
- サステナビリティ戦略に基づくマテリアリティ「環境」「誠実な経営」「幸せな生活」に基づく評価を新設(STI)



## ▶ 取締役会の運営状況

取締役会は、企業価値・株主共同の利益の継続的な向上のため、日立グループの経営の基本方針を決定し、執行役および取締役の職務の執行を監督します。経営の基本方針には、中期経営計画や年度予算などを含み、取締役会においては、法令、定款または取締役会規則に定める決議事項に加えて、経営の基本方針に関する戦略的な議論にも焦点を当てます。

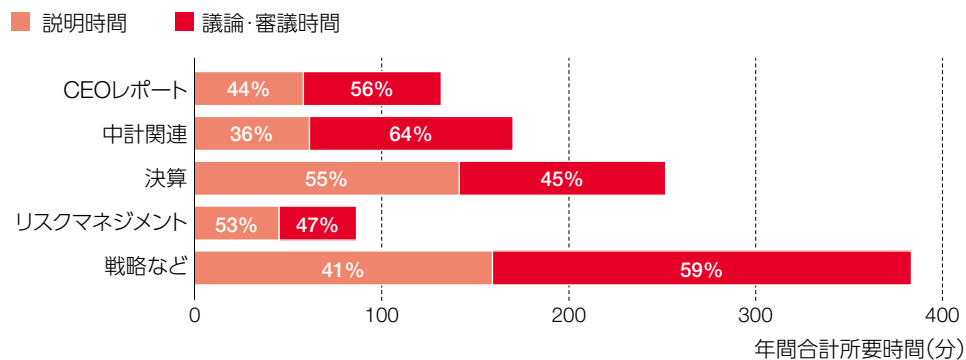
2023年度は、2024中計の進捗報告において、全体の重点事項や各セクターの進捗を報告し、中期経営計画との整合性を確認しました。経営計画や事業戦略に加え、サイバーセキュリティや生成AIに関するリスクなどの対応についても広く議論・審議しました。

これらの経営の基本方針にかかわる戦略的な議論やリスクに関する議論に加えて、執行役社長兼CEOの諮問機関である経営会議で議論した重要事項を取締役に報告し議論することで、経営の監督側と執行側との認識の共有を行っています。これらの議題においては、より活発な議論を行うため、議題の説明以上に意見交換に時間を割くこととしています。

### 2023年度取締役会開催状況

2023年度取締役会実績	
開催日数	9日
平均議題数	8.2 議題/回
1日当たり平均開催時間	2.9時間(最長5.8時間)

### 2023年度 主要テーマごとの説明/議論時間と比率 (2024年1月31日までの実績)



合計の説明/議論時間比率 45% 55%

## ▶ 社外取締役への情報提供

取締役会では、取締役会の実効性向上のために個別ミーティングや現場訪問などを実施し、情報共有機会の充実を図っています。

当社は、年1回を基本として事業とかかわりの深い国において取締役会を実施しており、2023年9月には、スウェーデンのストックホルムにて取締役会を実施しました。ストックホルムでの取締役会では、欧州地域における事業戦略や環境戦略について議論を行ったほか、現地有識者による講演会や現地子会社訪問を実施しました。加えて、2023年12月には、当社の研究開発の拠点の一つである研究開発グループ国分寺サイト「協創の森」において取締役会を実施し、研究開発・イノベーション戦略について議論を行ったほか、現場の従業員による研究開発の取り組みの説明を受けました。

このほか、Hitachi Social Innovation Forum、事業化発表会、研究所で開催される研究発表会へのオンラインも含めた出席、日立オリジンパークの視察などを通じ、事業への理解を深めるとともに、経営幹部や現場の従業員との対話の機会を設けました。



2023年5月 監査委員による日立グローバルエアパワー訪問(米国)



2023年9月 取締役会(スウェーデン開催)

## ▶ 3委員会の活動内容

### 指名委員会

#### ■ 主な活動内容

2023年度においては、定時株主総会に提出する取締役選任議案の内容を決定したほか、CEO後継候補の議論を行うとともに、2024年度の執行役体制について事前報告を受け、確認しました。また、経営リーダー候補の育成に向け、指名委員での議論やリーダー候補との個別面談など実施しました。

2023年度の開催日数は10日です。

### 監査委員会

#### ■ 主な活動内容

2023年度においては、三様監査(監査委員会・内部監査部門・会計監査人)の強化、情報共有の推進、リスク管理および業務執行の妥当性の観点に基づいた内部統制システムの構築・運用状況の監査などを重点的な検討事項として活動しました。また、常勤監査委員は、内部監査部門などとの連携や、経営会議などの社内の重要な会議への出席などを通じた適時的確な情報の把握などを行い、ほかの委員との情報共有を推進しました。

2023年度の開催日数は15日です。

## ▶ 最高経営責任者の選任・解任と後継計画

当社では、執行役の選解任については、指名委員会に事前報告した上で、経営における最適な業務執行体制を構築すべく取締役会が決定します。最高経営責任者は当社コーポレートガバナンスガイドラインに定められているとおり、会社経営の分野における豊富な経験と実績を有し、当社の企業価値・株主共同の利益の継続的な向上を実現するために最適と考えられる者であることを基本方針とし、指名委員会で事前協議と提案を踏まえて、取締役会が決定します。

### 報酬委員会

#### ■ 主な活動内容

2023年度においては、取締役および執行役の報酬内容決定の方針に基づき、固定報酬の額の査定や執行役の短期インセンティブ報酬について業績評価および個人目標評価のプロセスと内容を確認・審議するなど、取締役および執行役の個人別の報酬の額を決定しました。

また、前事業年度に改定した執行役の新たな報酬制度が中長期的な企業価値の向上に向けたインセンティブとして健全に機能しているかについて、外部の第三者機関による分析結果などを踏まえて議論しました。具体的には、日本・欧州・米国の各市場との報酬ベンチマーク分析をもとに報酬水準の適切性を確認するとともに、新たなインセンティブ制度が実効的に機能しているかについて、目標設定や評価の妥当性の検証を含めてさまざまな角度から検証しました。

加えて、取締役の報酬制度については、報酬ベンチマーク分析を踏まえて、さまざまな地域の人材から構成される当社の取締役の報酬のあり方について議論しました。その結果、経営の監督および助言において企業価値の向上を一層意識するため、2024年度から新たな報酬制度の導入を決定しました。具体的には、グローバル市場において十分な競争力を有する報酬水準への見直しを行うとともに、中長期的な企業価値向上の意識付けと株主との価値共有を図る目的で株式報酬を導入しました。

なお、報酬委員会の審議においては、経営環境の変化や株主・投資家からの意見などを踏まえるとともに、グローバルな知見と経験を有する第三者機関から、必要な情報や助言などを得ています。

2023年度の開催日数は7日です。

最高経営責任者の後継者計画については経営環境の変化のスピードが加速する中で、グループ・グローバルに事業をリードし、成長戦略を具現化するために必要な経営人材を適時・適切に確保、育成する仕組みの構築をめざしており、将来の経営者候補の早期育成を目的に、選抜研修にも注力しています。そこでは、日立の成長には何が必要であるかを参加者同士で議論し、経営層に提言する場を設けることで、一人称で考え、志をもって行動できる次世代のリーダーを育成しています。

## ▶ 取締役会の実効性に関する分析・評価

当社は、取締役会の機能の維持・向上に継続的に取り組むために、毎年、取締役会全体の実効性を評価することとしています。

### 2023年度の評価プロセス

	評価項目
1. 各取締役による調査票に基づく自己評価の実施 (2024年2月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の役割</li> <li>取締役会の構成(構成員の多様性、社外取締役・社内取締役の数・比率等)</li> <li>取締役会の運営(取締役と執行役の関係性、議案・時間配分・開催頻度の適切さ等)</li> <li>委員会の活動状況(構成、役割、取締役会への報告等)</li> <li>取締役への情報提供(取締役会資料、事業に関する情報提供等)</li> <li>取締役自身の貢献(取締役の経験・知見の発揮、グループアイデンティティの理解等)</li> <li>取締役会による貢献(議長の役割、最高経営責任者の後継計画への貢献、社外PRや投資家との対話等)</li> </ul>
2. 社外取締役による議論 (2024年3月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役による会合において、上記1の各評価項目における取締役会の活動実績を参照しながら、取締役会の実効性について議論</li> </ul>
3. 取締役会での議論と総括 (2024年5月)	<ul style="list-style-type: none"> <li>各取締役の自己評価結果および社外取締役による会合での議論に基づき前年度の評価結果との比較や取り組みへの対応状況も踏まえ、取締役会において、全体としての実効性を分析・評価し、実効性のさらなる向上のための対応方針を確認</li> </ul>

### 評価結果と今後の取り組み

	評価結果
2023年度における 全体評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の取締役会においては、構成の多様性が確保され、中長期的な企業価値の成長に向けて、中期経営計画等経営戦略に関する事項を中心に、各取締役はそれぞれの知見や経験等を生かした発言を行い活発な議論が行われており、全体としての実効性が確保されていると評価</li> </ul>
今後の取り組み	
コーポレートガバナンスの さらなる強化・取締役会の さらなる実効性向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会での議論を踏まえて、議題に関するフィードバックや今後の対応事項を執行側と確認する場を設定、取締役会と執行側の認識共有をさらに促進</li> <li>投資家からの対話の要請に対しては、事前に内容を確認の上、適切な人選を行い、可能な限り対応</li> <li>社外取締役による将来の経営リーダー候補育成プログラムへの支援機会の拡充</li> </ul>
取締役会に関する 運営支援強化、 実務面の改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役のグループ内拠点訪問等、取締役が当社の事業を理解する機会のさらなる拡充</li> <li>資料の構成・内容および事前提供のさらなる改善</li> </ul>



## ▶ 執行役体制\* (2024年10月1日時点)

## 執行役社長兼CEO

## 執行役副社長

## 執行役常務



小島 啓二 ○

統括



阿部 淳 ○

社長補佐(インダストリアルデジタル事業、水・環境事業、インダストリアルプロダクツ事業、産業機器システム事業、ビルシステム事業、生活・エコシステム事業、計測・分析システム事業、ヘルスケア事業)



ブリス・コッコ ○

社長補佐(経営戦略、地域戦略、投資戦略、リスクマネジメント、輸出管理、コスト構造改革、情報セキュリティ戦略)



アリスティア・ドーマー ○

社長補佐(鉄道事業、原子力事業、エネルギー事業、パワーグリッド事業)



徳永 俊昭 ○

社長補佐(成長戦略、クラウドサービスプラットフォーム事業、デジタルエンジニアリング事業、金融事業、公共社会事業、ディフェンス事業、社会イノベーション事業推進、デジタル戦略)

明田 篤弥

地域戦略(中国)

網谷 憲晴

アーバン事業戦略、ビルシステム事業

飯泉 孝

ヘルスケア事業、計測・分析システム事業

稲田 康徳

原子力事業

今井 泰樹

金融事業、副社長補佐(デジタルシステム&amp;サービス(APAC))

久米 正

サプライチェーンマネジメント(モノづくり戦略、品質保証戦略)、安全衛生

加賀田 美朗

コスト構造改革、情報セキュリティ戦略

谷口 潤

デジタル戦略

斎藤 隆

マーケティング・営業戦略(コネクティブインダストリーズ)

中津 英司

水・環境事業

## 執行役専務



加藤 知巳 ○

財務戦略、年金、投資戦略、IR戦略、リスクマネジメント



シャ Shank・サマント

地域戦略(Americas)



ロレーナ・デッラジョヴァンナ

サステナビリティ戦略、環境戦略、人財戦略、安全衛生、ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン戦略



永野 勝也

公共社会事業、ディフェンス事業、副社長補佐(デジタルシステム&amp;サービス(日本))



中畑 英信

法務、リスクマネジメント、経営オーディット、渉外、コーポレートコミュニケーション戦略

中北 浩仁

地域戦略(APAC)

貫井 清一郎

IT戦略

西澤 格

研究開発

ニテッシュ・バンガ

デジタルエンジニアリング事業

アンドリュー・バー

地域戦略(EMEA)

細矢 良智

クラウドサービスプラットフォーム事業

平井 裕秀

渉外

松村 祐土

法務

馬島 知恵

マーケティング・営業戦略(デジタルシステム&amp;サービス)、社会イノベーション事業推進

依田 隆

マーケティング・営業戦略(エネルギー)、エネルギー事業



長谷川 雅彦 ○

マーケティング・営業戦略



アンドレアス・シーレンベック

パワーグリッド事業



ジュゼッペ・マリノ

鉄道事業



東原 敏昭 ○

全般

## 執行役

森田 和信

インダストリアルデジタル事業

\* 役職ごとに五十音順に記載 ○印を付した執行役は、代表執行役

## 過去中期経営計画の振り返り

## 2012中期経営計画 (2010~2012年度)

経営の立て直し **リカバリー**

## 成果

- ① 責任と権限を明確にした製品別体制を構築
  - カンパニー制で責任と権限を明確化
  - 事業を6グループに集約、一体運営で成長分野への集中、経営を迅速化
- ② 低収益事業の再建・撤退の断行
  - 自動車機器関連事業：構造改革で再建
  - 薄型テレビ事業：自社生産から撤退
  - HDD事業：売却
- ③ コスト競争力強化
  - コスト構造改革  
「Hitachi Smart Transformation Project」の開始
  - 集約購買、グローバル調達への拡大
  - 生産拠点の最適配置、集約

## 2015中期経営計画 (2013~2015年度)

成長のための基盤づくり **事業の入れ替え**

## チャレンジ

- さらなる事業収益性の改善
- 社会イノベーションをコアとした事業強化
- グローバルでの事業展開

## 成果

- ① フロント機能の強化により、グローバルで社会イノベーション事業を推進
  - デジタルを活用したサービス事業の拡大
  - ペンタホ社買収によるデジタル強化
- ② 非コア事業の見直し
  - 火力事業：三菱重工業とのJV設立
  - 空調事業：ジョンソンコントロールズ社とのJV設立
  - 電池事業：日立マクセルの再上場と株式売却
- ③ グローバル化の推進
  - 鉄道事業本社を英国に移転
  - グローバル人材活用強化に向けたグローバル・パフォーマンス・マネジメントの導入

## 2018中期経営計画 (2016~2018年度)

社会イノベーション事業の強化 **デジタル技術の活用**

## チャレンジ

- 経営のスピードアップによる市場環境変化への迅速な対応
- デジタル成長に向けた基盤立ち上げ
- 低収益事業への対応による収益改善

## 成果

- ① 製品別カンパニー制からフロント、プラットフォーム、プロダクトの3層構造へ変革
  - ビジネスユニット制の導入による意思決定の迅速化
- ② グローバルフロントの強化
  - 買収によるグローバルなフロント強化(アンサルドSTS(現・日立レールSTS)、サルエアー(現・日立グローバルエアパワー))
- ③ Lumadaによるデジタルソリューション事業の拡大
  - Lumadaの立ち上げ
  - デジタルソリューションを提供する日立ヴァンタラを設立
  - Lumada関連売上1兆円規模に成長
- ④ 事業の継続見直し実行
  - 上場子会社の売却、非連結化(日立工機、クラリオン)の売却・日立物流、日立キャピタル、日立国際電気の一部株式売却)
  - 情報通信機器事業、海外EPC事業などの低収益事業を縮小・撤退

## 2021中期経営計画 (2019~2021年度)

デジタルによる社会イノベーション実現 **グローバル成長の基盤構築**

## チャレンジ

- Lumadaをコアとした協創拡大による事業成長
- 事業ポートフォリオの見直しの完了
- 資本効率の向上

## 業績目標と結果

2020年に発生した新型コロナウイルス感染症の影響により2019年度当初に掲げた目標は見直しを行ったものの、売上収益の拡大、収益性の維持、営業キャッシュ・フローの創出に加え、親会社株主に帰属する当期利益は過去最高を記録しました。

	2021中計目標 (2021年4月開示時点)	2021年度実績
売上収益	9兆5,000億円	10兆2,646億円
調整後営業利益(率)	7,400億円(7.8%)	7,382億円(7.2%)
親会社株主に帰属する当期利益	5,500億円	5,834億円
営業キャッシュ・フロー (2019~2021年度累計)	2.1兆円超	約2.1兆円
ROIC	8.3%	7.7%

## 成果

- ① デジタル事業の基盤立ち上げと成長
  - Lumada Solution Hub、Lumadaアラインアンスプログラムの立ち上げ
  - Lumada事業売上を1.1兆円→1.6兆円に拡大
- ② デジタル・環境の成長に向けた取り組み強化
  - 2019年 JRオートメーション買収
  - 2020年 日立ハイテク完全子会社化  
日立ABBパワーグリッド(現・日立エナジー)設立
  - 2021年 日立Astemo設立  
GlobalLogic買収  
画像診断関連事業の譲渡  
COP26にプリンシパル・パートナーとして協賛
- ③ 経営課題の解決による基盤強化と向上
  - 上場子会社の資本政策見直しにめど
  - 日立化成、日立金属\*の売却
  - 日立建機、日立物流\*の一部株式売却
  - 経営課題への対応
  - 南アフリカプロジェクトの三菱重工業との和解除
  - 英国原子力発電所建設プロジェクト事業運営から撤退
  - ダイバーシティ推進、デジタル人材の拡大とリスクマネジメント強化

\* 2022年度完了

過去中期経営計画の振り返り 10カ年財務データ 5カ年非財務データ 会社情報・株式情報

## 10カ年財務データ

有価証券報告書 株主・投資家向け情報(業績・財務情報)

単位:百万円

会計年度	IFRS	2014年度	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
売上収益		9,774,930	10,034,305	9,162,264	9,368,614	9,480,619	8,767,263	8,729,196	10,264,602	10,881,150	9,728,716
調整後営業利益		641,325	634,869	587,309	714,630	754,976	661,883	495,180	738,236	748,144	755,816
Adjusted EBITA		—	—	—	—	—	—	609,107	855,380	884,606	918,184
EBIT		534,059	531,003	475,182	644,257	513,906	183,614	850,287	850,951	845,632	857,942
EBITDA		—	—	—	—	885,318	619,001	1,343,067	1,392,840	1,373,468	1,310,702
親会社株主に帰属する当期利益		217,482	172,155	231,261	362,988	222,546	87,596	501,613	583,470	649,124	589,896
基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益(EPS)(円)		45.04	35.65	47.90	375.93	230.47	90.71	519.29	603.75	684.55	634.57
営業活動に関するキャッシュ・フロー		451,825	812,226	629,582	727,168	610,025	560,920	793,128	729,943	827,045	956,612
投資活動に関するキャッシュ・フロー		(612,545)	(730,799)	(337,955)	(474,328)	(162,872)	(525,826)	(458,840)	(1,048,866)	151,063	(131,543)
財務活動に関するキャッシュ・フロー		233,206	(26,467)	(209,536)	(321,454)	(320,426)	2,837	(184,838)	202,739	(1,142,966)	(1,024,907)
コア・フリー・キャッシュ・フロー		(176,448)	113,371	100,215	283,593	136,079	135,441	419,848	290,082	416,460	571,467
基本1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フロー(CFPS)(円)		(36.54)	23.48	20.75	293.70	140.92	140.25	434.64	300.16	439.19	614.74
設備投資額(受入ベース)		431,201	528,551	377,545	374,901	414,798	399,643	359,897	388,747	349,756	315,891
減価償却費		350,783	366,547	302,757	265,413	271,682	342,450	345,201	382,922	358,412	280,306
研究開発費		334,814	333,730	323,963	332,920	323,145	293,799	293,571	317,383	316,280	290,145
総資産		12,433,727	12,551,005	9,663,917	10,106,603	9,626,592	9,930,081	11,852,853	13,887,502	12,501,414	12,221,284
有形固定資産		2,472,497	2,500,226	1,998,411	2,124,827	1,956,685	2,165,311	2,408,887	2,478,901	1,700,471	1,221,842
親会社株主持分		2,942,281	2,735,078	2,967,085	3,278,024	3,262,603	3,159,986	3,525,502	4,341,836	4,942,854	5,703,705
有利子負債		3,557,356	3,604,455	1,176,603	1,050,294	1,004,771	1,485,042	2,397,356	3,126,712	2,213,348	1,180,022
Adjusted EBITA率		—	—	—	—	—	—	7.0	8.3	8.1	9.4
投下資本利益率(ROIC)		—	—	—	—	8.5	9.4	6.4	7.7	7.6	8.7
親会社株主持分当期利益率(ROE)		7.8	6.1	8.1	11.6	6.8	2.7	15.0	14.8	14.0	11.1
総資産当期利益率(ROA)		2.9	2.4	3.0	5.0	3.3	1.3	4.8	5.2	5.3	5.1
D/Eレシオ(非支配持分含む)(倍)		0.83	0.87	0.29	0.23	0.23	0.35	0.54	0.58	0.41	0.20
親会社株主持分比率		23.7	21.8	30.7	32.4	33.9	31.8	29.7	31.3	39.5	46.7
株主還元総額(百万円)		57,944	57,939	62,764	72,416	86,905	91,792	101,517	120,905	336,593	266,805
うち、自己株式取得額(百万円)		0	0	0	0	0	0	0	0	199,999	99,999
1株当たり配当金(円)		12.0	12.0	13.0	75.0	90.0	95.0	105	125	145	180
配当性向		26.6	33.7	27.1	20.0	39.1	104.8	20.2	20.7	21.0	28.3

注記: 1 調整後営業利益は、売上収益から売上原価、販売費および一般管理費の額を減算して算出

2 Adjusted EBITA(Adjusted Earnings before interest, taxes and amortization)は、調整後営業利益に、企業結合により認識した無形資産等の償却費を差し戻した上で、持分法による投資損益を加算して算出

3 コア・フリー・キャッシュ・フローは、営業活動に関するキャッシュ・フローから設備投資を除いたキャッシュ・フロー

4 当社は、2018年10月1日付けで、普通株式5株を1株の割合で株式併合を実施。前連結会計年度の期首に当該株式併合が実施されたと仮定して、基本1株当たり親会社株主に帰属する当期利益、基本1株当たりコア・フリー・キャッシュ・フローおよび1株当たり配当金を算出

5 当社は、2024年7月1日付けで、普通株式1株につき、5株の割合で株式分割

6 ROA(総資産当期利益率)=非支配持分控除前当期利益÷総資産(当年度期首と当年度末の平均)×100



過去中期経営計画の振り返り 10カ年財務データ 5カ年非財務データ 会社情報・株式情報

## 5カ年非財務データ

人財		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
従業員数(人)	日立グループ	301,056	350,864	368,247	322,525	268,655*1
	日立製作所	31,442	29,850	29,485	28,672	28,111
平均勤続年数(年)*2	日立グループ	15.0	13.6	13.5	12.6	12.9
離職率(%)*2*3*4	日立グループ	5.2	4.3	7.5	8.5	6.3

## 従業員エンゲージメントの設問に対する肯定的回答率\*5(日立グループ)

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
グローバル平均(%)		60	62	65	69.5	68.6
地域別(%)	日本	—	—	56	61.2	61.6
	海外	—	—	80	82.3	80.2

## デジタル人材数\*6(日立グループ)

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
グローバル(万人)		3.0	3.5	6.7	8.3	9.5
地域別	日本	1.9	2.3	2.9	4.2	5.0
	海外	1.1	1.2	3.8	4.1	4.5

## ダイバーシティ、エクイティ&amp;インクルージョン

		2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
在籍人員に占める女性比率(%)*2*3	日立グループ	19.4	19.1	20.2	22.3	22.5
女性管理職比率(%/人)*2*3*7*8	日立グループ	8.9 (4,302)	9.5 (4,641)	9.8 (4,762)	13.0 (8,461)	14.1 (8,639)
	日立製作所	5.5 (700)	6.5 (768)	6.8 (785)	7.4 (826)	7.8 (866)

## 役員層\*における女性比率と外国人比率(日立製作所)

	2020年7月	2021年6月	2022年6月	2023年6月	2024年6月
役員層の女性人数(人)	5	7	9	9	9
役員層の女性比率(%)	7.1	10.1	12.2	11.4	11.8
役員層の外国人人数(人)	6	8	13	16	19
役員層の外国人比率(%)	8.6	11.6	17.6	20.3	25.0

[指標データ範囲]

- \*1 グループ従業員数の前年度からの減少は、主に日立Astemoの非連結化によるもの  
 \*2 人員データベースに未登録の一部直接員(製造ワーカー)および一部新規連結対象会社従業員は含まない。2023年度末時点における一部直接員(製造ワーカー)は2.3万人、一部新規連結対象会社従業員は0.8万人  
 \*3 日立から他社への出向者および退職者を含め、他社から日立への出向者を除いた在籍人員数(3月末時点)に基づく  
 \*4 自己都合退職者のみ対象  
 \*5 例年、設問の一部変更あり。上記は設問の変更を加味しない推移。2023年度の従業員エンゲージメントは、「自社で働くことへの誇り」「働きがいのある職場であるか」「仕事へのやりがい・達成感」「当面自社で勤務する動機意欲」の4点で測定  
 \*6 デジタル事業に必要な「デザインシンキング」「データサイエンス」「セキュリティ」など12種類のケイパビリティのいずれかを有する人材を「デジタル人材」と定義。デジタル人材数はケイパビリティごとの人材数の合計数(延べ人数:千人単位)  
 \*7 女性管理職の数および比率の経年増加には、集計対象範囲の拡充および連結対象会社の変動によるものを含む  
 \*8 人員データベースにグレード(役職)未登録の従業員は含まない  
 \*9 日立から他社への出向者および退職者のほか、他社から日立への出向者を含んだ従業員数(3月末時点)に基づく。ただし、2021年度は他社から日立への出向者を含まない

\* 執行役、理事

サステナビリティレポート

環境データ、社会データ、ガバナンスデータ

総災害発生率(TRIFR\*10\*11)  
(日立グループ)

	2019年	2020年	2021年	2021年度	2022年度	2023年度
グローバル計	0.37	0.29	0.28	0.27	0.26	0.16
日本	0.17	0.14	0.12	0.12	0.14	0.13
アジア(日本を除く)	0.30	0.17	0.12	0.11	0.09	0.05
北中南米	1.66	1.54	1.36	1.20	1.10	0.38
欧州	0.53	0.45	0.38	0.45	0.39	0.32

## 労働安全衛生(日立グループ\*12)

	2019年	2020年	2021年	2022年度	2023年度
死亡災害件数*11	5	3	2	2	4

[指標データ範囲]

\*10 TRIFR: Total Recordable Injury Frequency Rate(20万労働時間当たりの死傷者)

\*11 統計の期間は従来各年1~12月であったが、2024中期経営計画における安全目標設定に伴い、2021年度より4~翌年3月に変更

\*12 コントラクターを含む

## サステナブル調達施策(日立グループ)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
サステナビリティ評価(社)	291	271	[人権]2,524*13 [環境]708*13	1,374*14	3,227
サステナビリティ監査(社)	19	27	25	128*15	150
サステナブル調達説明会(社)	59	450	359	520	269*16

\*13 2021年度のサステナビリティ評価は、「人権」「環境」のリスクアセスメントを中心に実施

\*14 2022年度以降のサステナビリティ評価は「環境」「労働・人権」「倫理」「持続可能な調達」を対象に実施

\*15 2022年度より日立エナジーの監査社数を含む

\*16 2023年度のサステナブル調達説明会は、日立Astemoの調達パートナーは対象外

## 環境(日立グループ)

	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO <sub>2</sub> 排出量(kg-CO <sub>2</sub> )	4,374	3,296	3,384	1,538	676
廃棄物有価物発生量(kt)	1,302	1,061	1,111	356	164
水使用量(Mm <sup>3</sup> )	36.41	26.35	26.03	14.56	10.92
化学物質大気排出量(kt)	3.88	2.37	2.50	1.09	0.62

製品・サービスのCO<sub>2</sub>排出削減貢献量:目標 1億t/年(2024年度)  
見通し 1.53億t/年\*

\* 2024中期経営計画期間3年平均

[指標データ範囲]

環境(日立グループ)については、環境負荷が大きいA区分事業所\*を対象としています。2023年度の事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO<sub>2</sub>排出量は、数値に非エネルギー起源の温室効果ガス(kg-CO<sub>2</sub>e)を含めています。2023年度の事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO<sub>2</sub>排出量、水使用量のみ、A、B、C区分(C区分は非製造除く)事業所を対象としています。

\* 日立の定める「環境管理区分判定基準」に基づき、日立グループ全事業所をA・B・Cの3区分に分類して、区分ごとの環境リスクに応じた最適な管理をしています

## 会社情報・株式情報

2024年3月末時点

### ■ 商号

株式会社 日立製作所

### ■ URL

https://www.hitachi.co.jp/

### ■ 本社所在地

〒100-8280  
東京都千代田区丸の内一丁目6番6号

### ■ 創業

1910年(設立1920年)

### ■ 資本金

463,417百万円

### ■ 連結従業員数

268,655人

### ■ 発行済株式総数(自己株式を含む)

927,167,877株

### ■ 株主数

201,834名

### ■ 株主名簿管理人

東京証券代行株式会社  
〒101-0054  
東京都千代田区神田錦町三丁目11番地  
電話:0120-25-6501(フリーダイヤル)

### ■ 上場証券取引所

東京、名古屋

### ■ 会計監査人

EY新日本有限責任監査法人

### ■ 連絡先

株式会社 日立製作所  
電話:03-3258-1111

### ■ 大株主(上位10名)

株主名	所有株式数(株)	持株比率(%) <sup>*2</sup>
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	155,658,700	16.80
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	57,317,377	6.19
ステート ストリート バンク アンドトラスト カンパニー 505223	22,663,806	2.45
GOVERNMENT OF NORWAY	21,161,670	2.28
ナッツクムコ <sup>*1</sup>	20,721,566	2.24
日本生命保険相互会社	20,000,099	2.16
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	19,936,868	2.15
ステート ストリート バンク ウェスト クライアントトリーティー 505234	18,317,987	1.98
日立グループ社員持株会	17,568,674	1.90
ジェーピー モルガン チェース バンク 385632	15,303,016	1.65

<sup>\*1</sup> ナッツクムコは、当社ADR(米国預託証券)の預託銀行であるシティバンク、エヌ・エイの株式名義人<sup>\*2</sup> 持株比率については、自己株式(546,173株)を除いて算出

### ■ 格付情報

2024年8月末時点

格付会社	長期価格付け	短期価格付け
スタンダード&プアーズ(S&P)	A	A-1
ムーディーズ	A3	P-2
格付投資情報センター(R&I)	AA-	a-1+

### ■ 保証

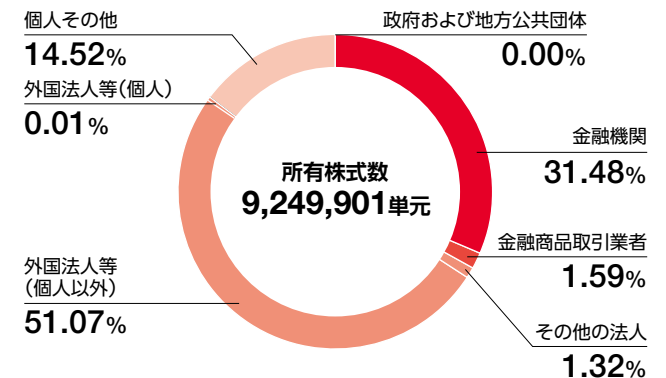
当社は、開示情報に信頼性を付与するため、経営陣による保証と外部による保証の複合的な保証モデルを採用しています。制作体制は[こちら](#)をご覧ください。☑

統合報告書の責任者は執行役専務CFOの加藤知巳です。また、一部の環境・社会・ガバナンスデータは、「日立 サステナビリティレポート 2024」上で、KPMGあずさサステナビリティ(株)による第三者保証を受けています。

#### 第三者保証の対象となる指標

日立グループ 女性管理職人数および比率、事業所(ファクトリー・オフィス)におけるCO<sub>2</sub>排出量

### ■ 株主構成



### ■ 株主・投資家とのエンゲージメント

日立は、株主・投資家の皆さまとのエンゲージメントを重視しています。2023年度は、取締役および執行役が、主要株主(合計保有株式比率37%)と面談しました。そのほか、インベスター・リレーションズ本部では、年間約780件のアナリスト・投資家と面談し、事業戦略や財務実績、ガバナンス、役員報酬体系、サステナビリティなどに関して議論しています。これらの面談で得られた意見を経営層と共有し、意思決定に役立てています。

#### 統合報告書に関するお問い合わせ

日立製作所 インベスター・リレーションズ本部  
03-3258-1111



Hitachi Social Innovation is  
**POWERING GOOD**